



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT STRATEGY OF SMALL FAMILY BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Papp

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Marek Papp**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje malého rodinného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu rodinného podniku
Návrh strategie rozvoje rodinného podniku
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy rodinného podniku navrhnout strategii rozvoje podniku

Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave. 2001. 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press. 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na strategii rozvoje rodinného podniku. V první části práce jsou popsány teoretické poznatky týkající se daného tématu. Na základě teoretických poznatků je poté provedena analytická část, která posuzuje současný stav a vymezuje problémy, které byly odhaleny. Závěrečná část se věnuje návrhu řešení rozvoje, konkrétně zavedení nového systému skladování.

Abstract

The diploma thesis is focused on development strategy for family owned company. The first part of the the thesis describes the theoretical knowledge og the topic. Based on theoretical knowledge is then performed analytical part, which assesses the current state and identifies the problems that have been identified. The final part deals with the design of development solutions, namely the introduction of a new storage system.

Klíčová slova

Rodinný podnik, rozvoj, strategie, strategická analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, SLEPT analýza, společnost s ručením omezeným.

Key words

Family owned company, development, strategy, strategy analysis, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, SLEPT analysis, limited lability company.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

PAPP, Marek. Strategie rozvoje malého rodinného podniku [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115899>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucímu práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za připomínky a cenné rady při tvorbě mé diplomové práce. Taktéž bych chtěl poděkovat jednateři společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Ing. Vladimíru Pappovi za poskytnutí cenných informací při zpracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	9
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Cíle práce.....	11
1.2 Metodologie práce	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Rodinné podniky.....	12
2.1.1 Význam rodinných podniků	12
2.1.2 Výhody a nevýhody rodinných podniků	14
2.2 Malé a střední podniky	16
2.2.1 Přínosy malých a středních podniků	16
2.3 Růst a rozvoj podniku.....	17
2.3.1 Fáze vzniku	20
2.3.2 Fáze růstu	20
2.3.3 Fáze stabilizace	20
2.3.4 Fáze zániku/revitalizace	21
2.4 Podnikové informační systémy	21
2.4.1 Funkce informačního systému	22
2.4.2 Typy informačních systémů	22
2.4.3 Řízení a správa skladu.....	23
2.5 Strategická analýza	25
2.5.1 Strategická analýza vnějšího prostředí	25
2.5.2 Strategická analýza vnitřního prostředí.....	26
2.5.3 Strategie.....	27
2.5.4 Strategické řízení.....	28

2.5.5	SLEPT analýza	29
2.5.6	Porterův model pěti sil	30
2.5.7	7 S analýza	31
2.5.8	Marketingový mix	33
2.5.9	SWOT analýza	37
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
3.1	Popis analyzované společnosti	39
3.1.1	Představení a historie společnosti	39
3.1.2	Organizační struktura společnosti	40
3.2	Vnější analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.	42
3.2.1	Analýza makro-okolí společnosti.....	43
3.2.2	Analýza mikro-okolí společnosti	48
3.3	Vnitřní analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.	54
3.3.1	Analýza vnitřního prostředí metodou 7 S	54
3.3.2	Marketingový mix 4 P	56
3.4	SWOT Analýza.....	60
3.4.1	Zhodnocení SWOT analýzy	61
3.4.2	Strategie plynoucí ze SWOT analýzy	64
4	NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE	65
4.1	Vymezení podnikové strategie	65
4.2	Vize, strategické a taktické cíle	66
4.3	Vymezení jednotlivých funkčních strategií	67
4.3.1	Technologická strategie.....	67
4.3.2	Marketingová strategie	68
4.3.3	Finanční strategie	70
4.4	Návrh zlepšení, zavedení informačního systému, rizika zavedení	71

4.4.1	Výběr informačního systému	71
4.4.1.1	Zavedení systému do společnosti.....	76
4.4.1.2	Finanční zhodnocení	79
4.4.2	Rizika projektu	80
4.4.2.1	Identifikace rizik	80
4.4.2.2	Kvantifikace rizik.....	81
4.4.2.3	Mapa rizik	83
4.4.2.4	Opatření ke snížení rizik	84
4.4.3	Zhodnocení pro vedení společnosti.....	86
4.5	Harmonogram implementace	87
ZÁVĚR.....		91
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		93
SEZNAM TABULEK.....		97
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....		98

ÚVOD

Pro mou diplomovou práci jsem si zvolil téma „Strategie rozvoje rodinného podniku“. Toto téma jsem si vybral hlavně z důvodu, že problematika rodinného podniku je mi blízká, neboť součástí mojí rodiny je také takový podnik a rád bych se zapojil do jeho rozvoje. Proto jsem na základě této práce provedl návrh, který by náš podnik mohl posunout v jeho rozvoji zase o krok dále.

Rodinné podniky mají nejen u nás, ale i v celosvětovém měřítku dlouholetou tradici. Mnoho celosvětově známých zahraničních podniků, které existují již mnoho generací mají kořeny právě v rodinných podnicích a nejsou tedy žádnou ojedinělou věcí. Historie rodinných podniků sahá hluboko do lidské historie, a proto rodinné podniky patří v mnoha případech mezi vůbec nejstarší podniky na světě. Oblasti, ve kterých rodinné podniky podnikají se v průběhu historie vyvíjejí, tak jako lidská společnost a její potřeby. Co se v rámci rodinných podniků ale nemění, je skutečnost, že existují jak mikropodniky jen s několika málo zaměstnanci, tak také velké nadnárodní společnosti, zaměstnávající stovky zaměstnanců. Nicméně základ rodinných podniků je stejný, ať už se jedná o malý podnik čítající do deseti zaměstnanců nebo velkou společnost se stovkami zaměstnanců, a to že úspěch je postaven na tvrdé práci, podnikavosti a hodnotách, které jsou budovány a předávány z generaci na generaci.

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. V teoretické části se zabývám pojmy a metodami, které se týkají oblasti rodinného podnikání a malých podniků, a taktéž podklady pro analytickou část práce. Návrhová část poté vychází z části analytické, lze tedy říci že jednotlivé části na sebe logicky navazují.

V úvodu teoretické části jsou nejdříve vymezeny problémy a cíle práce. Poté již následují teoretická východiska, které se týkají rodinných, malých a středních podniků, jejich výhody, význam a přínosy. Dále se v teoretické části zabývám růstem a vývojem podniku, kde popisují čtyři základní fáze růstu a vývoje podniku, tedy vznik, růst, stabilizaci a zánik potažmo revitalizaci podniku. Jelikož cílem práce je návrh zavedení nového informačního systému na skladování materiálu, zabývám se zde také popisem

podnikových informačních systémů a jejich zaměření na řízení a správu skladu. V závěru teoretické části se věnuji popisu teoretických stanovisek strategických analýz a způsoby jejich tvorby, které v mé práci využívám. Konkrétně je to SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, 7 S analýza a marketingový mix.

Na začátek analytické části je představena popisovaná společnost tedy společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Dále se pak analytická část zabývá popisem a analýzou vnějšího a vnitřního okolí společnosti metodami, které jsou z teoretického hlediska popsány v teoretické části mé práce. Závěrem analytické části je vyhotovena SWOT analýza společnosti, která odhaluje její silné a slabé stránky, a také příležitosti na zlepšení, která jsou podnětem návrhové části.

Návrhová část se nejdříve věnuje stanovením strategie společnosti, cílů a vizí, a taktéž jsou definovány dílčí strategie společnosti. Poté již následuje návrh na zlepšení v oblasti zavedení nového informačního systému na skladování materiálu. Zde je konkrétně popsán zvolený informační systémem, jeho zavedení do společnosti, orientační finanční zhodnocení, rizika, která mohou nastat při zavádění systému a taktéž orientační časový harmonogram.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout strategii rozvoje společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Pod významem slova rozvoj společnosti, je myšleno například zavedení nového informačního systému pro skladování materiálu, posílení postavení na trhu či modernizace vybavení společnosti. Vedlejší cíle této diplomové práce jsou poté definování teoretických východisek, které souvisejí s danou problematikou, tedy s problematikou rozvoje rodinného podniku. Dále pak také provedení jednotlivých analýz pro vnější a vnitřní okolí podniku a z toho vyplývající vyhodnocení situace, ve které se podnik právě nachází.

1.2 Metodologie práce

Diplomová práce je rozdělena na 3 základní části:

- Teoretickou
- Analytickou
- Návrhovou

Teoretická část je zpracována pomocí odborné literatury, jejíž seznam je uveden v použitých zdrojích. V této části se zaměřím na teorii rodinných podniků, její výhody a nevýhody, možnosti jeho vývoje, rozhodování v rodinném podniku, model tří kruhů a také na životní cyklus rodinného podniku. V závěru teoretické části se pak pokusím přiblížit strategii a teoretická východiska pro strategické analýzy, kterými jsou SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza 7S a na závěr SWOT analýza.

Analytická část poté bude převádět mé teoretické poznatky o rodinném podniku do praktického využití, a to konkrétně na společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Na úvod této části společnost nejprve představím a popíši její historii a organizační strukturu a poté v praxi provedu analýzy, které budou z teoretického hlediska popsány v teoretické části mé práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Rodinné podniky

V odborné literatuře můžeme najít více pohledů na definici rodinného podniku. Jeden pohled se zaměřuje na to, kdo podnik vlastní, druhý zase na to, kdo podnik řídí a další pohled se naopak zaměřuje na to, kdo v rodinném podniku pracuje (Gersick, Ward, 1997).

Abychom o podniku mohli hovořit jako o rodinném, musí v něm být alespoň dva členové rodiny, kteří jsou zároveň zainteresováni v přímém řízení a rozhodování podniku. Dalším poznávacím znakem rodinného podniku je ten, že členové rodiny nebo celé rodiny vlastní minimálně 50 procent majetku daného podniku. Z jednotlivých členů rodiny se poté také mohou volit zástupci managementu podniku společně s jeho následnictvím.

Rodinný podnik lze definovat také podle rodinného vlastnictví, řízení podniku rodinou a vůlí k zachování podniku pro následující generace (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

$$RP \approx \frac{(VK_{rod})}{(VK_{pod})} + \frac{(STAT_{rod})}{(STAT_{pod})} \geq 1$$

Kde:

VK_{rod} - vlastní kapitál ovládaný rodinou

VK_{pod} - vlastní kapitál podniku

$STAT_{rod}$ - počet členů statutárního orgánu rekrutující se z dané rodiny

$STAT_{pod}$ - počet členů statutárního orgánu podniku

Obrázek č.1: Rovnice definice rodinného podniku (Zdroj: Gersick, Ward, 1997).

2.1.1 Význam rodinných podniků

V historii civilizace patří rodinné podniky mezi nejstarší. Vůbec nejstarším rodinným podnikem na světě je podnik Kongo-Gumi. Jedná se o japonský rodinný podnik, který funguje již přes čtyřicet generací a v počtu let se jeho životnost pohybuje někde kolem 1500 let. Evropské prvenství mezi rodinnými podniky pak drží italský podnik s vínem Antinori, který je na trhu už od roku 1385. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Pokud zůstaneme na evropském kontinentu, tak právě zde můžeme najít nejvíce rodinných podniků. Celkově tvoří rodinné podniky na evropském území 70–80 % všech firem a vytváří tak 40–50 % všech pracovních míst. Z hlediska tvorby HDP se pak na něm podílí od 20 až do 70 %. Ve většině případů jsou rodinné podniky klasifikovány jako malé a střední podniky a například v České republice tvoří rodinné podniky podle odhadů až 95 % z nich. Rodinné podniky můžeme najít téměř ve všech odvětvích ekonomiky. Z velké části je pak můžeme nalézt v tradičních sektorech využívajících ruční práci. Mezi tyto sektory řadíme například zemědělství, stavařství, řemeslnictví nebo maloobchod. V budoucnosti se předpokládá, že poroste počet rodinných podniků v odvětvích jako je například turismus, poradenství, móda a design, vývoj software nebo služby v IT sektoru. Naopak nejmenší počet rodinných podniků nalezneme v oblasti zabývající se financemi a technologiemi (Mandl, 2008).

Tabulka č.1: 10 nejstarších rodinných podniků na světě (Zdroj: O'Hara, W. a P. Mandel, 2007).

Název firmy	Rok založení	Obor	Země
Kongo-Gumi	578	Stavebnictví	Japonsko
Hoshi Ryokan	718	Hotelnictví	Japonsko
Chateau de Goulaine	1000	Vinařství	Francie
Fonderina Pontifica Marinelli	1000	Zvonařství	Itálie
Barone Ricasoli	1141	Vinařství	Itálie
Barovier @Tosa	1295	Sklářství	Itálie
Hotel Pilgrim Haus	1304	Hotelnictví	Německo
Richard de Bas	1326	Papírenství	Francie
Torrini Firenze	1369	Zlatnictví	Itálie

• Význam rodinných podniků v ČR

Z hlediska historického vývoje je historie rodinných podniků na území České republiky mnohem kratší, než je tomu dáno například v ostatních státech Evropy či celého světa. Avšak velký počet zakladatelů rodinných podniků se hlásí k odkazu svých předků, kteří vedli stejný či podobný podnik ještě před vznikem ČR. Odborná literatura také říká, že

rodinné podniky hrály důležitou roli v 90. letech 20. století. A to zejména díky tomu, že měli velký podíl na úspěšném průběhu ekonomické transformace, vytvářely bohatství či do určité míry dokázali pohlcovat rostoucí nezaměstnanost. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

V České republice můžeme rodinné podniky rozdělit podle jejich velikosti a historie do čtyř základních kategorií:

- Malé restituované podniky, živnosti a řemesla
- Nové, malé a střední podniky založené po roce 1989
- Velké „prvorepublikové“ restituované podniky
- Nové velké podniky založené po roce 1989

Jak už je výše popsáno, tak stejně jako je tomu v zahraničí, tak i v České republice je téměř 95 % všech rodinných podniků klasifikována jako podniky malé a střední (Mandl, 2008).

2.1.2 Výhody a nevýhody rodinných podniků

Unikátní typ organizace, i toto označení můžeme použít při popisu rodinného podniku. Jsou to podniky, které mají své nezpochybnitelné výhody, ale také nevýhody a problémy. Tyto problémy mohou mít daleko hlubší záběr, než tomu může být u jiných typů podniků. Rodinný podnik je totiž spojnicí mezi dvěma naprosto odlišnými světy, která je v některých případech může spojit v jeden dobře fungující celek pouze za předpokladu vynaložení značného úsilí a někdy i dávky odvahy a trpělivosti.

Rodinný podnik to je, jak už z popisu vyplývá, na jedné straně podnik a na druhé straně rodina. Ze strany podniku se jedná o rozhodnutí, která jsou vytvářena na základě racionálních úvah nebo pomocí různých druhů kvantitativních metod a nejdůležitějším výstupem jsou hlavně finanční cíle, jimiž jsou převážně zvyšování zisku, zvyšování hodnoty apod. Naopak ze strany rodiny se jedná o rozhodování, která bývají často postavena na vzájemných vazbách, citech a cílech sociální jistoty, stability apod. (Gersick, Ward, 1997).

- **Výhody rodinných podniků**

Jedna z nejvýznamnějších výhod rodinných podniků je bezesporu silná firemní kultura, kdy zaměstnanci, ale i zákazníci vědí, co mohou od daného podniku očekávat. V rodinných podnicích jsou stěžejními body sdílené hodnoty, tradice a priority, které pramení ze stejného zdroje, a o to snadněji mohou manažeři vykonávat svou práci v oblasti řízení a komunikace. Dalším silným faktorem, který můžeme nalézt v rodinných podnicích je pracovní nasazení a vytrvalost, která může v některých případech přerůst až na hranici osobního obětování se (Gersick, Ward, 1997).

Jako další silné stránky rodinných podniků můžeme jmenovat rychlost při přijímání rozhodnutí, orientace na kvalitu, zaměření se na lokální trhy nebo hbitá reakce na tržní změny. Za zmínku určitě také stojí faktory jako například aktivní společenské chování, čímž je myšleno, že rodinné podniky rozvíjí lokální komunity, podporují občanské aktivity, mají blízko k ekologii apod. (Koráb, Hanzelová, Mihalisko, 2008).

- **Nevýhody rodinných podniků**

Výše zmíněné pozitivní faktory mohou s sebou přinést také ale řadu nevýhod či problémů. Autorita se rodinnému vedoucímu získává snadněji u zaměstnanců, kteří nepatří mezi členy rodiny než u zaměstnanců, kteří do rodiny patří. Zvláště problémová poté může být situace, kdy v rodině panují určité neshody či špatné vazby.

Ve většině případů mají rodinné podniky dobře nastavené svoje strategie. Horší to je u plánování, kdy ne všichni členové rodiny sdílejí hodnotu dané strategie nebo se dané strategii vyhýbají, aby v rodině nevznikalo zbytečné napětí, zaujímají defenzivní postavení, tím je myšleno, že se chtějí vyhnout riziku (Carlock, Ward, 2010).

Často vídaným problémem u rodinných podniků je špatné nebo podceněné plánování krizových situací. Tím je myšleno hlavně plánování, které se týká předání vlastnictví podniku (Rivers, 2012).

2.2 Malé a střední podniky

Co přesně jsou malé podniky a kdy se mohou stát podniky středními nebo velkými? Termíny Malé a Střední Podniky (MSP), sektor drobného podnikání či management drobného podnikání používáme pro popis určité skupiny podniků a také pro popis jejich provozu. Z toho vyplývá, že tyto podniky mají určité vlastnosti a styly řízení, které je odlišují od ostatních organizací. V praxi lze těžce definovat tyto charakteristiky, a ještě těžší je popsat přesnou linii, která odděluje malé podniky od velkých firem (Stokes, Wilson, 2017).

Nedílnou součástí dnešního podnikatelského světa je skutečnost, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. Například na evropském kontinentu funguje téměř 19 miliónů malých a středních podniků, které dohromady tvoří 99,8 % všech podniků v rámci EU a zaměstnávají více než 74 miliónů lidí (Veber, Srpová a kol., 2012).

2.2.1 Přínosy malých a středních podniků

- **Společenské přínosy:**
 - Garance svobody a stabilizace společnosti: Málokdo si uvědomuje, že malé a střední podniky zaručují ty nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé na sebe nemohou strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení. Jsou vlastně protipólem ekonomické i politické moci. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Malý či střední podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně.
 - Reprezentace místního kapitálu: Pro malé a střední podniky není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Podniky tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popřípadě státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region, vede přes

podporu rozvoje malých a středních podniků v dané oblasti (Veber, Srpová a kol., 2012).

- **Ekonomické přínosy:**

- Protipól monopolům: Malé a střední podniky představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců, působí malé a střední podniky proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Snaží se o hledání co nejvýhodnějších uplatnění na lokálním trhu například tím, že vyhoví individuálním přáním. Malé a střední podniky jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.
- Flexibilita: Charakteristickým rysem malých a středních podniků, který je vysoce ceněn, je jejich flexibilita, pohotové přizpůsobení se měnícím se skutečnostem. Malé a střední podniky mají blízko ke koncepci „LEAN“. Anglický výraz „lean“ slouží v managementu k označení snad o úspory cestou „zeštíhlení“. Provozní činnosti malých a středních podniků by měly být méně náročné na energie a suroviny. K tomu přidejme skutečnost, že administrativa těchto podniků je méně rozsáhlá nebo zabezpečována v nezbytném rozsahu externě (outsourcing).
- Nedílná součást ekonomiky: Ačkoliv v jednotlivých zemích či v různých odvětvích se mohou údaje částečně lišit, současný sektor malých a středních podniků se v ČR podílí na tvorbě hrubého domácího produktu kolem 36 %, na výkonech přibližně 52 %, na přidané hodnotě přibližně 54 % a zabezpečuje z 62 % zaměstnanost. Na vývozu se malé a střední podniky podílejí přibližně 45 % a na dovozu přibližně 55 % (Veber, Srpová a kol., 2012).

2.3 Růst a rozvoj podniku

Rozhodování o růstu patří mezi nejvýznamnější podnikové rozhodnutí strategického charakteru se značnými dopady na budoucí prosperitu a hodnotu podniku. Růst podniku

by však neměl být příliš rychlý, nebo naopak příliš pomalý, neboť oba tyto případy jsou spojeny se značnými riziky, a proto je třeba pečlivě zvažovat vhodné tempo růstu. Růst podniku lze dosáhnout buď organickým růstem, tj. vlastní investiční výstavbou, nebo externím růstem formou fúzí a akvizic (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012).

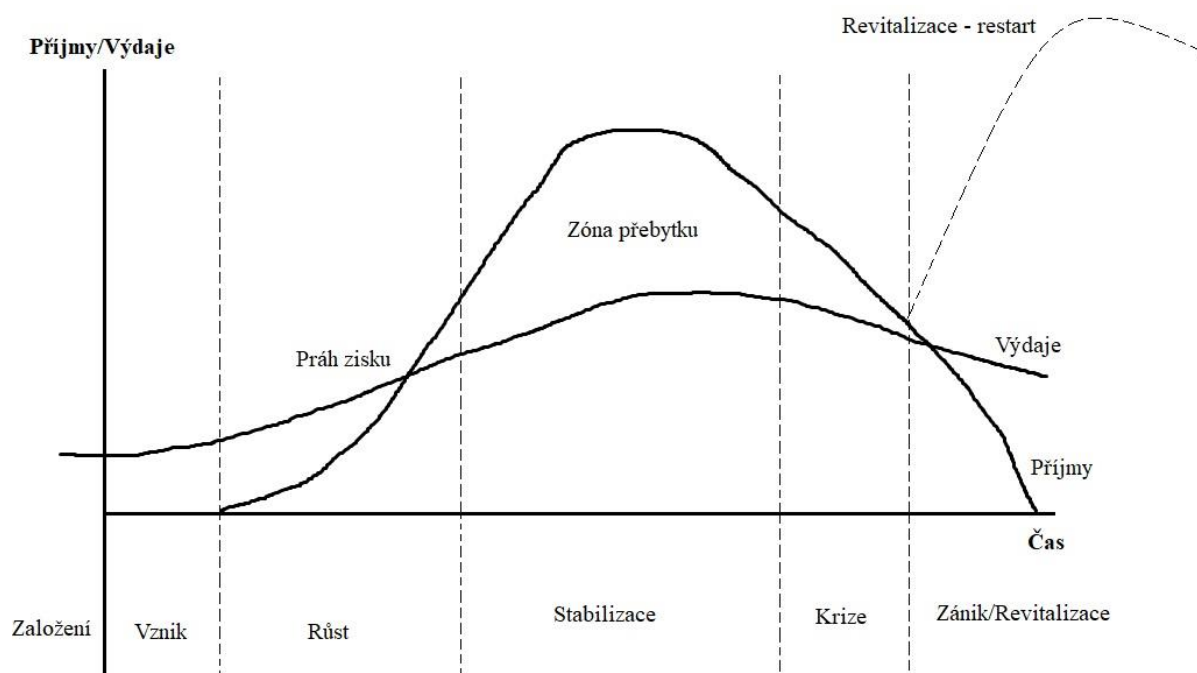
Každý podnik v průběhu své existence prochází určitým vývojem. Je založen, rozvíjí se, roste, ale rovněž s potýká s problémy či řeší krizové situace. Daří-li se podniku zvládat růst a vyrovnávat se s měnícím vnějším prostředím, prosperuje. V opačném případě stagnuje či dochází k jejímu zániku. Cítíme zde lehké srovnání s životem – i člověk se narodí, vyvíjí se, roste a nakonec umírá. Poslední fáze ovšem podnik nemusí potkat. Existují podniky, které působí na trhu mnoho desítek let. Větší je ovšem počet podniků, které zanikají už brzy po svém založení. Odborná literatura uvádí, že v prvním roce podnikání ukončí svou činnost až 70 % podniků (Veber, Srpová a kol., 2012).

Úvahy o růstu a životním cyklu podniku nalézáme v ekonomické literatuře už několik desetiletí. V současnosti je možné nalézt v odborné literatuře více než třicet modelů růstu podniku či životního cyklu podniku. Tyto modely popisují život podniku jako určitou posloupnost stádií, které obvykle tvoří vznik, růst, stabilizace, krize a zánik. Počet a názvy stádií se v jednotlivých modelech částečně liší, nejčastěji autoři popisují 5 až 7 stádií v životě podniku.

Není nutné, aby si podnik prošel během své existence všemi stadii. Podnik může:

- Ukončit svoji činnost v kterémkoliv stadiu vlivem špatných manažerských rozhodnutí či vlivem vnějších okolností – například změnou preference zákazníků.
- Záměrně zastavit svůj růst – například u malého podniku, kdy vlastník podniku sice vidí další možnosti rozvoje podniku, ale vlastníka uspokojuje řízení malého podniku a svých pravomocí se nechce vzdát, nechce ztratit svůj zásadní vliv na veškeré dění v podniku.
- Vrátit se do předchozího stadia – například nezvládne-li přechod do dalšího stadia, přehodnotí své ambice a vrátí se na předchozí úroveň.

- Být ve kterémkoliv stadiu vývoje prodán – například se jedná o situaci, kdy vlastník podniku změní své preference, a ačkoliv si podnik vede dobře, rozhodne se pro opuštění podnikání (Veber, Srpová a kol., 2012).



Obrázek č.2: Životní cyklus podniku (Zdroj: vlastní zpracování podle Tylla, 2014)

Fáze životního cyklu podniku, které jsou graficky znázorněny na obrázku výše, odráží vývoj makroekonomického (vnějšího) prostředí, ve kterém podniky provádí svou činnost, dále pak odráží příslušnost k danému odvětví či sektoru, a také jsou odrazem vlastní strategie a výkonnosti podniku. Pokud manažeři chtějí, aby byl jejich podnik úspěšný musí včas a správně analyzovat jednotlivé jevy, které působí uvnitř i na venek podniku, a také musí ve správný čas reagovat na změny.

Jak podnik přechází z jedné fáze do druhé, je zapotřebí aby modifikoval své cíle. Jako jeden z hlavních cílů podniku je v odborné literatuře uváděn z ekonomického hlediska cíl, tvorba hodnoty podniku. Z logického hlediska je ale jasné, že převážně pro začínající podniky není hlavním úkolem tento cíl. Na druhou stranu musíme taktéž říci, že v konečném důsledku všechny cíle směřují k růstu hodnoty podniku, nicméně v jednotlivých fázích růstu podniku jsou definovány odlišně. Z těchto cílů jsou poté odvozovány také strategie podniku (Tyll, 2014).

2.3.1 Fáze vzniku

Hlavním úkolem pro zakladatele podniku je udržet podnik při životě od fáze založení podniku přes jeho vznik až po fázi růstu podniku. Při pohledu na tuto situaci z ekonomického hlediska, se jedná tedy i situaci, kdy má podnik dostatek finančních prostředků na to, aby mohl hradit své závazky. Pokud si podnik dá za cíl udržet kladné cash flow, lze tento cíl nazvat jako snaha podniku o přežití. Jednotlivé kroky, které manažer podniku provádí by neměli být uskutečňovány pouze za cílem dosažení zisku, ale taktéž za cílem co nejrychlejšího oběhu financí včetně inkasa od zákazníků. Pro dosažení tohoto cíle existují zejména strategie tzv. rychlé penetrace, což jsou situace kdy podnik uvádí na trh své produkty za rozumnou cenu a motivuje zákazníky k co nejrychlejší úhradě. Díky takovému přístupu může podnik očekávat dva pozitivní efekty. Tím prvním je, že pomáhá dosahovat kladných hodnot cash flow a tím druhým efektem je, že pomáhá k rozšiřování tržního podílu (Tyll, 2014).

2.3.2 Fáze růstu

V této fázi začínají podnik hodnotit trh a vlastníci více z hlediska zisku nebo ukazatelů, které jsou na tvorbě zisku přímo závislé. Příkladem jsou ukazatele rentability vlastního kapitálu, rentability aktiv apod. Pro vlastníka podniku nemusí být zisk vždy stěžejní při hodnocení úspěšnosti podniku. Existuje totiž úzká korelace mezi výší zisku a výší daní, které snižují čisté peněžní toky plynoucí k vlastníkům (Tyll, 2014).

2.3.3 Fáze stabilizace

Ve fázi stabilizace přechází vlastníci podniku v návaznosti na předchozí fázi ke klasickému cíli tvorby hodnoty podniku jako celku. Jestliže podnik dosahuje dostatečně vysokého cash flow a potažmo i zisku, je za potřebí z pohledu podniku jeho podnikatelskou činnost dále rozšiřovat a tím pádem také zvyšovat jeho hodnotu investicemi do dlouhodobého majetku, který ve většině případů slouží pro vlastníky podniku, čímž se na druhou stranu zase snižuje hodnota placených přímých daní ze zisku podniku. Tuto skutečnost můžeme zjednodušeně přiblížit na situaci, kdy podnik realizuje zisk v řádu milionů korun ročně. Namísto úhrady daně z příjmu a výplaty dividendy podnik investuje do nákupu nových technologií. Tyto technologie mohou například

zajistit další rozvoj podniku. S růstem hodnoty podniku roste také užitek, který podnik přináší svým stakeholderům (Tyll, 2014).

2.3.4 Fáze zániku/revitalizace

Pokud podniku klesnou tržby a hrozí jeho úpadek vracíme se zpátky k úplně prvotnímu cíli každého podniku, a tím je cíl přežití. Prvním krokem, který podnik potřebuje udělat je návrat ke kladným hodnotám cash flow. Pokud se podnik nachází ve fázi revitalizace a snaží se o opětovné nastartování svého růstu může si pomoci odprodejem nepotřebných aktiv a investicemi do provozu rozvoje za účelem zisku potřebných finančních prostředků. Nachází-li se ale podnik v situaci, kdy je jeho prvotní podnikatelský záměr mrtvý nebo existují jiné okolnosti nasvědčující zániku podniku, měl by management podniku získat co nejvíce peněžních prostředků, aby uspokojil všechny své věřitele a vygeneroval dostatečně vysoký likvidační zůstatek pro vlastníky podniku (Tyll, 2014).

2.4 Podnikové informační systémy

Podnikové informační systémy jsou systémy, pomocí kterých můžeme komunikovat a transformovat informace z hlediska časového, prostorového, a i v takové podobě a formě, aby mohly být využity lépe než v jejich původní stavu. Jedná se o speciální typ komunikačního média, který si klade za cíl odstranění překážek v přístupu k informacím. Schopností podnikových informačních systémů je uspořádání vztahů a toků informací mezi informačními zdroji, lidmi a technologickými prostředky spolu s procesy zpracování a komunikace informací (Koch, Ondrák, 2008).

Podnikové informační systémy jsou tvořeny třemi subsystemy, kterými jsou lidé, informace a informační infrastruktura. Každý z těchto subsystemů je poté tvořen několika prvky.

Lidé

- Tvůrci (autoři) informací
- Uživatelé informací (klienti)
- Zpracovatelé, správci, zprostředkovatelé informací

Informace

- Informace jako ekonomický zdroj – informační systém jako jeden z pomocných subsystémů organizace, zaměřený na podporu její činnosti.
- Informace jako komodita (zboží) – informační systém jako „produkční“ systém organizace, jejímž základním produktem nebo službou jsou informace.

Informační infrastruktura

- Jazyky
- Informační a komunikační technologie (hardware, software)
- Pracovní postupy, metody a techniky
- Materiální zabezpečení (budovy) (Koch, Ondrák, 2008).

2.4.1 Funkce informačního systému

Funkcemi informačního systému rozumíme konkrétní procesy, které podporují základní cíle informačního systému.

- Získávání informací
- Zpracovávání informací (evidence, organizace, kategorizace, třídění, vyhledávání)
- Uložení informací
- Přenos informací
- Zpřístupnění informací (tisk, zobrazení)

2.4.2 Typy informačních systémů

V následující podkapitole zmíním několik typů informačních systémů.

- **Informační systémy organizací** (informace jako ekonomický zdroj)

Podnikové informační systémy (BIS – business information system, enterprise information system).

- **Veřejné informační systémy** (informace jako ekonomická komodita)

Mezi veřejné informační systémy řadíme například TV, rozhlas, tisk, zpravodajské agentury, knihovny apod.

- **Státní informační systémy** (GIS – government information system)

Do státních informačních systémů patří například informační systémy státní správy a samosprávy, informační systémy veřejné správy.

- **Osobní informační systém**

Informační systém jednotlivce (Koch, Ondrák, 2008).

2.4.3 Řízení a správa skladu

Sklad

Skladem označujeme určitý objekt, který podnik využívá ke skladování materiálu či zboží a obvykle bývá vybaven skladovací technikou a technologií pro sběr dat o produktech, které se ve skladu nachází. Jedná se o mezičlánek, který stojí mezi výrobcí a zákazníky. Zabezpečuje uskladnění produktů (např. surovin, dílů, hotových výrobků) v místě kde byly vyrobeny a místem kde se spotřebovávají. Díky skladu tak management podniku získává informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů. Jedna z velkých výhod skladu je, že dokáže překonat prostor a čas. Plynulost výroby zajišťují zásoby výrobní, kdežto zásoby obchodní zajišťují plynulost v zásobování obyvatelstva (Sixta, Mačát, 2005).

V souvislosti se skladováním materiálu či zboží uvažuje a rozhoduje podnik o následujících skutečnostech:

- Vybavenost skladu včetně správy a řízení skladu.
- Rozsah a centralizace skladu.
- Vlastní nebo cizí skladování.
- Úroveň zásob držených ve skladech (Sixta, Mačát 2005).

Funkce skladů jsou následující:

- Kompenzační (časově, množstevně).
- Zabezpečovací (nepředvídatelné situace, výkyvy v poptávce (spotřebě), v dodávkách).
- Rozdělovací (přijímání velkých zásilek a rozdělování je na drobnější dodávky).
- Kompletační (přetváří sortiment dodávaný dodavateli na zboží požadovaný odběrateli).

- Konsolidační (zadružují menší dodávky do velkých dodávek).
- Spekulativní (v závislosti na tvorbě teoretických zásob).
- Zdokonalovací (ve spojitosti s technologickými procesy).
- Celní (importované zboží, které zůstává v celním skladu pod kontrolou, dokud není rozdistribuováno či spotřebováno výrobou a nejsou zaplacený celní poplatky) (Pernica, 2005).

Skladování

Jedna z nejdůležitějších částí logistického systému je skladování. Snaží se řešit otázky typu: stav zásob, objednávací cykly, vybavení skladů a v neposlední řadě rozmístění, uspořádání a vedení zásob. Skladování můžeme definovat jako činnost, při které se jedná o držení vyrobeného zboží pro uspokojení požadavků zákazníka v daném okamžiku. Pro skladování jsou určeny objekty či prostory, ve kterých může skladování probíhat. Nicméně existuje také mnoho skladovacích zařízení, od těch nejmodernějších, profesionálně řízených skladů, přes podnikové skladovací místnosti, drobné sklady až po garáže či zahradní kůlny (Lambert, 2000).

Řízení a správa skladu

Řízení a správa skladu také patří do projektového návrhu. Předpokladem je, že řídicí systém zajistí průběh všech operací a procesů v požadované lhůtě, bez chyb a s minimálními náklady. V takovém případě je potřeba zharmonizovat, optimalizovat a kontrolovat pohyb technických prostředků a zaměstnanců a dosáhnout tak jejich odpovídajícího využití. Vyžaduje se schopnost identifikovat manipulační jednotky, mít stálý rozhled o obsazených a prázdných pozicích ve skladu a monitorovat stav skladové zásoby z hlediska množství a hodnoty.

Řízení a správa skladu musí svými funkčními modely:

- Zpracovávat základní data, respektive informace vztahující se k sortimentu, informace týkající se fyzického skladování a informace pro podnikové aplikace.
- Zabezpečit hladký průběh procesů příjmu, zaskladňování a vyskladňování s tím související třídění a kompletace, expedice.
- Umožňovat inventarizaci skladových zásob.

- Zhodnotit vyřizování zákaznických objednávek, zhodnotit dodávky (hodnocení dodavatelů), zhodnotit přehled zásob a využití kapacity skladu (Pernica, 2005).

2.5 Strategická analýza

Strategickou analýzu můžeme chápat jako sběr dat a jejich následné vyhodnocení, které jsou důležité pro formulaci následné strategie. Cílem strategické analýzy je identifikovat významné dynamické jevy, které nemusí být v současnosti pro náš podnik důležité, nicméně v budoucnosti mohou významně ovlivnit situaci našeho podniku (Keřkovský, 2002).

Strategickou analýzu můžeme rozdělit na strategickou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

2.5.1 Strategická analýza vnějšího prostředí

Každý podnik je do určité míry závislý na svém okolí, které potřebuje ke své existenci vnímat. Do okolí podniku spadají dodavatelé, odběratelé, zákazníci, zaměstnanci atd. Pro je pro podnik zásadní analýza jeho okolí. Tato analýza by měla obsahovat více okolí, ne jenom to ekonomické. Pokud bychom si chtěli pojem okolí podniku představit konkrétněji, lze na tento pojem nahlížet jako na vše co se nachází vně podniku, a také na všechno co má určitý vztah k podniku (Tyll, 2014).

Okolí, které se nachází kolem každého podniku lze rozdělit na makro-okolí a mikro-okolí. Makro-okolí působí na podnik svými vlivy tak, že podnik je schopen tyto vlivy přijímat a přizpůsobuje se jim, jelikož nemá větší šanci je nikterak ovlivnit. Kdežto mikro-okolí působí na podnik takovými vlivy a subjekty, které už je podnik schopen ovlivnit.

- **Analýza makro-okolí**

Jednou z možností, jak analyzovat makro-okolí podniku je pomocí tzv. PEST analýzy. Jednotlivá písmena vyjadřují zkratku pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. V jiných odborných literaturách můžeme narazit i na modifikované verze této analýzy. Ty potom vypadají následovně, PESTEL, STEP, SLEPT nebo jedna z novějších verzí STEEPLED. U takto „vylepšených“ verzí jsou faktory politické, ekonomické,

sociální a technologické doplněny o faktory popisující environmentální, legislativní, etické a demografické prostředí (Tyll, 2014).

(*Podrobněji se SLEPT analýzou a popisem jednotlivých faktorů zabývá podkapitola 2.5.5).

- **Analýza mikro-okolí**

Mikro-okolí podniku, někdy také nazýváno oborovým okolím podniku, je ovlivňováno především konkurenty, dodavateli, zákazníky, někdy také substituty. Cíle, který si podnik stanovil a vlastně jeho celková strategie jsou do jisté míry ovlivňovány zajímavostí oboru, do kterého podnik patří. Analýza mikro-okolí je také někdy označována jako analýza odvětví. Toto označení vychází z definice anglického výrazu „industry analyse“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Hlavním úkolem manažerů při analýze mikro-okolí je nutnost analyzovat konkurenci v tomto okolí, a také je za potřebí odhalit příležitosti podniku, popřípadě hrozby, které by mohly zasáhnout podnik pozitivně nebo naopak negativně. Pro jednodušší provedení analýzy mikro-okolí vyvinul americký ekonom M. E. Porter tzv. model pěti sil (Dedouchová, 2001).

(*Podrobněji je Porterova analýza i s jeho jednotlivými faktory popsána v podkapitole 2.5.6).

2.5.2 Strategická analýza vnitřního prostředí

Při analýze vnitřního prostředí podniku je možné rozlišovat jeho silné nebo naopak slabé stránky. Příkladem může být, že velké podniky jsou na rozdíl od těch malých finančně silnější, kdežto zase na druhou stranu malé podniky mohou rychleji realizovat své potřebné změny oproti velkým podnikům. Strategická analýza vnitřního prostředí podniku se provádí zejména pomocí analýzy vnitřního prostředí metodou 7 S, dále pak můžeme použít metodu marketingového mixu. V některých případech můžeme do analýzy vnitřního prostředí podniku zahrnout také finanční analýzu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

(*Analýza metodou 7 S je podrobněji popsána v podkapitole 2.5.7 a marketingový mix v podkapitole 2.5.8).

2.5.3 Strategie

Strategii můžeme definovat v pěti po sobě jdoucích krocích. První krok je označení strategie jako plánu. Podrobněji to znamená, že se podnik zaměřuje na budoucnost a tím si tvoří určitý plán k dosažení cíle, takovou to strategii odborná literatura nazývá strategií zamýšlenou. Opakem strategie zamýšlené je strategie realizovaná, která popisuje, jak se podnik choval v minulosti. Z této strategie je možné vyčíst vzor, nebo schéma, což předkládá konzistentnost chování podniku v čase. Nicméně není pravidlem, že strategie zamýšlená musí být strategií realizovanou. K tomu, aby mohl být plán dokonale realizovatelný je nutná skvělá předvídavost a absolutní neústupnost vůči neočekávaným změnám. Během realizace plánu jsou v reálném prostředí nutné změny. Dalším případem, který může nastat je případ tzv. emergentní strategie. Jedná se o strategii, kdy jednotlivé kroky podniku nekopírují nějaký předem stanovený cíl, nicméně pomocí dobrých podmínek prostředí konvergují do jednoho směru, a tím dohromady tvoří realizovanou strategii. Zcela záměrných strategií je jen malý počet, stejně je tomu i u zcela emergentních strategií. V mnoha případech je strategie kombinací výše uvedených protikladů, kdy ani jeden z nich nemůžeme označit za dobrý nebo špatný.

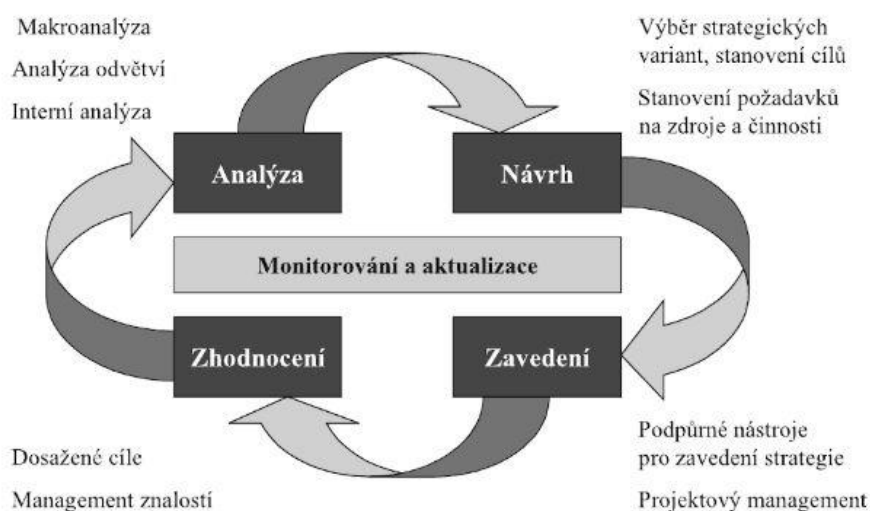
Jiná literatura popisuje strategii jako stanovení cesty, která nás dovede k naplnění poslání, vize a cílů. Také představuje koncept, jak se má podnik chovat a určuje činnosti, které jsou důležité pro alokaci zdrojů nezbytných pro dosažení stanovených cílů. Jinými slovy lze strategii popsat jako záměry, které ovlivňují věcný rozvoj podniku, čímž mohou být myšleny záměry týkající se toho, co vyrábět, v jaké kvalitě a množství, v jakém čase a pro koho. Strategie se také mohou týkat i tvorby metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím a pomocí se prosazují věcné strategie. Strategické řízení a věcné strategie pojí vzájemná vazba. Na strategii se můžeme také dívat z několika vzájemně souvisejících úhlů pohledu:

1. Strategie jako proces,
2. Strategie jako objem aktivit,
3. Strategie jako prvek s vazbou na okolí (Sedláčková, 2006).

2.5.4 Strategické řízení

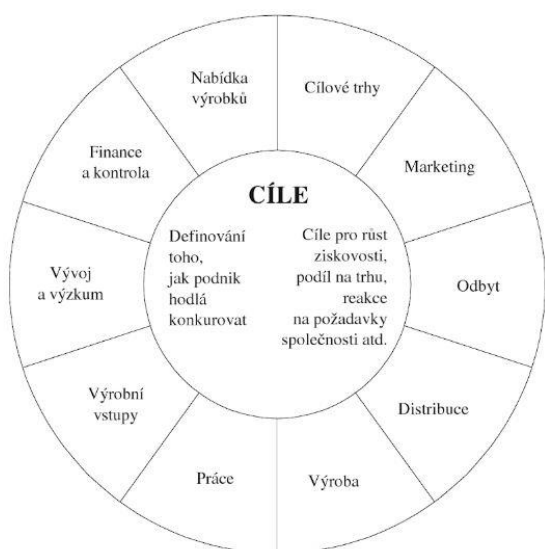
Strategické řízení a jeho koncept by měl odpovídat následujícím podmínkám:

1. Vymezovat model strategické řízení (prvky a jejich vazby, uspořádání, např. hierarchii strategií, procesy, toky informací).
2. Vytvářet optimální podmínky pro realizaci a fungování strategického řízení (například strukturováním problému formulace strategií a vytvořením předpokladů pro dělbu práce/součinnost realizačních týmů a jednotlivých úrovní řízení).
3. Poskytovat návod/metodologii pro zpracování dílčích úkolů/dokumentů (například jasně vymezovat základní pojmy – předpoklad účinné komunikace, vymezovat obsah formulovaných strategií) (Keřkovský, Vykypěl, 2006).



Obrázek č.3: Životní cyklus strategického řízení (Zdroj: Sedláčková, 2006).

Strategické řízení je tvořeno souborem aktivit, které jsou zaměřeny na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jedná se o velice složitý proces, který si klade za cíl rozvíjet a udržovat životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a na druhé straně měnící se podmínky tržních příležitostí. Jedná se taktéž o proces, který vrcholoví manažeři využívají pro formulaci a zavedení strategie, která bude podnik směřovat k dosažení nastavených cílů a také k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a v neposlední řadě k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku (Sedláčková, 2006).



Obrázek č.4: Model strategického řízení-Porterovo "kolo konkurenční strategie" (Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.5.5 SLEPT analýza

Pokud se rozhodneme určitý podnik podrobit SLEPT analýze, je důležité se zaměřit v první řadě na faktory makro-okolí, které mají na podnik přímý vliv. Pro konkrétnější představení této situace je důležité se zaměřit na 2-3 faktory, které mají na podnik a jeho strategii nejvýznamnější dopad. Poté je důležité sledovat vývoj a vzájemné působení výše zmíněných vlivů a pokusit se odhadnout jejich působení v budoucnosti.

Jednotlivé faktory SLEPT analýzy:

- **S: sociální faktory** (např.: kulturní vlivy, demografický vývoj, stárnutí populace apod.),
- **L: legislativní faktory** (např.: zákony týkající se ochrany hospodářské soutěže, ochrany duševního vlastnictví apod.),
- **E: ekonomické faktory** (např.: makroukazatele, vývoj měnových kurzů, vývoj hospodářského cyklu, stabilita měny, výše úrokových sazeb),
- **P: politické faktory** (např.: stabilita vlády, podstatné zákony a návrhy v oblasti, kde podnik působí),
- **T: technologické faktory** (např.: inovace v dané oblasti) (Tyll, 2014).

2.5.6 Porterův model pěti sil

M. E. Porter, zakladatel modelu pěti sil tvrdí, že síly, které tvoří model pěti sil, působí na podnik silněji uvnitř mikro-okolí a mají snahu mírnit jejich zvyšování ceny a dosahování zisku. Jako hrozba může v Porterově modelu vystupovat silná konkurence, která může snižovat zisk podniku. Opakem, tedy příležitostí může v tomto modelu vystupovat slabá konkurence, které logicky na druhou stranu může podniku umožnit zvyšování zisku. Vývoj podniku stejně jako vývoj mikro-okolí je silně ovlivňován výše zmíněnými konkurenčními silami, které se mohou měnit v průběhu času (Tyll, 2014).

Jednotlivé faktory Porterova modelu pěti sil:

- **Potenciální konkurenti**

Jako potenciální konkurenty lze označit takové podniky, které v současné době nejsou v daném mikro-okolí konkurenčními, nicméně se z nich konkurence může stát, pokud se tak rozhodnou. Hrozbou pro náš podnik, co se týká ziskovosti uvnitř mikro-okolí může být taková skutečnost, jestli existuje vysoké riziko vstupu nových potenciálních konkurentů.

- **Rivalita mezi podniky mikro-okolí**

Rivalita mezi stávajícími podniky uvnitř určitého mikro-okolí je další silou, která je součástí Porterova modelu. Jestliže tato síla působí slabě, daný podnik může zvyšovat své ceny, a tím pádem dosahovat vyššího zisku. Pokud ale tato síla působí silně, bude docházet k cenové konkurenci mezi konkurenčními podniky. Silná rivalita mezi podniky v daném mikro-okolí může způsobit cenovou válku a být důsledkem pro vytvoření velké hrozby pro ziskovost.

- **Smluvní síla kupujících**

Pokud se kupující snaží cenu co nejvíce snížit nebo požadují lepší servisní podmínky či vyšší kvalitu, mohou se jevit pro podnik jako hrozba. V takovém případě musíme očekávat, že se nám zvýší výrobní náklady. Naopak slabý kupující nám umožňuje zvýšení ceny a tím pádem získání většího zisku a jeví se pro náš podnik jako příležitost.

- **Smluvní síla dodavatelů**

Obdobná situace jako smluvní síly kupujících může nastat také u smluvní síly dodavatelů. Nicméně dodavatelé mohou být pro náš podnik hrozbou v tom případě, pokud se snaží zvyšovat ceny svých produktů a podnik bude nucen takové zvýšení zaplatit nebo bude muset snížit kvalitu. V obou případech může hrozit pokles zisku. Opět tu platí situace z druhého úhlu pohledu, kdy slabí dodavatelé umožňují podniku cenu snížit a požadovat vyšší kvalitu. Z pohledu kupujícího je podnik na schopnostech svých dodavatelů závislý.

- **Hrozba substitučních výrobků**

Jestliže existuje blízký substitut, konkurenční hrozbou může být limitující cena, za kterou podnik prodává, což může limitovat taktéž ziskovost podniku. V opačném případě, tedy v případě že podnik nemá mnoho blízkých substitutů, může cenu svých produktů navyšovat a tím zvýšit i svůj zisk. Podnik by měl být schopen této faktické výhody strategicky a správně využít (Dedouchová, 2001).



Obrázek č.5: Porterův model pěti sil (Zdroj: vlastní zpracování podle Dedouchová, 2001).

2.5.7 7 S analýza

Poprvé byla tato metoda, která hodnotí kritické faktory organizace, navržena a použita na konci 70. let 20. století ve společnosti McKinsey&Company. Hlavní myšlenkou a podstatou této analýzy je, že podnik a jeho schopnosti v konkurenčním boji jsou tvořeny sedmi částmi, které mu napomáhají v jeho úspěchu. Všechny sedm faktorů jsou různě důležitých, neboť není přesně stanoveno, jaký faktor má na podnikovou efektivitu větší

vliv. Jak moc je podnik konkurenceschopný nám udává součet a vyváženost všech jednotlivých prvků (Mallya, 2007). Jednotlivé prvky analýzy 7 S jsou následující:

- **Structure – Struktura**

Strukturou je v této analýze myšlena obsahovost a funkčnost organizačního uspořádání, čímž se rozumí nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrola mechanismů a sdílení informací.

- **Systems – Systémy**

Řídicími systémy se rozumí různé prostředky, procedury a systémy, které napomáhají k lepšímu řízení komunikačních, dopravních, kontrolních a informačních toků.

- **Style – Styl**

Popisuje jak vedení podniku, popřípadě management podniku řídí a řeší problémy, které se občas mohou vytvořit.

- **Staff – Spolupracovníci**

Faktor spolupracovníci popisuje všechny zaměstnance, řídicí i řadové, jejich vztahy, aspirace, funkce, motivace, chování vůči podniku apod. U tohoto faktoru je důležité odlišit od sebe kvantifikované aspekty (např. formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace apod.) a nekvantifikované aspekty (např. morální hlediska, postoje a loajalita vůči podniku).

- **Skills – Schopnosti**

Nejedná se jen o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, nýbrž o profesionální zdatnost pracovního kolektivu podniku jako celku.

- **Shared Values – Sdílené hodnoty**

Sdílenými hodnotami se rozumí různé základní skutečnosti, ideje a principy, které jsou respektovány jednak všemi pracovníky, ale i dalšími „stakeholdery“, kteří jsou bezprostředně zainteresováni na úspěchu podniku.

- **Strategy – Strategie**

Strategie, to jsou stanovené cíle podniku a způsoby, jimiž si podnik snaží držet výhodu před svými hlavními konkurenty. Úkolem vedení podniku je hledat odpovědi na otázky typu, jak dosáhnout cíle, který jsme si předem stanovili, jak vést rovnocenný boj s konkurencí či jak moc a do jaké míry je podnik schopen ovlivnit zákaznicko rozhodnutí (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.5.8 Marketingový mix

Nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení je marketingový mix. Marketingový mix je soubor nástrojů, podle kterého může společnost upravovat svoji nabídku podle poptávky na trhu. Jde o veškeré aktivity podniky pro dosažení předem stanovených marketingových cílů. Základní nástroje tvoří tzv. marketingový mix 4P, neboli product (produkt), price (cena), place (místo), a promotion (propagace) (Kotler, 2003).

Marketingový mix se za celou dobu své existence vyvíjí a v dnešní době tak k němu existuje nový a rozšířený přístup. Základem je stále 4P, zaměřující se na určitý podnik, nicméně v současnosti již existuje tzv. 4C, které se zaměřuje na zákazníka. 4C je tvoří hodnota (jak produkt vnímá zákazník), kupní cena plus další náklady, dosažitelnost (pohodlí pro zákazníka) a úroveň a styl komunikace podniku se zákazníkem (Urbánek, 2010).

Jak už bylo řečeno základem marketingového mixu jsou 4P, které mohou být dále rozšířeny podle druhu oboru podnikání na tyto nástroje:

- 5P – people (člověk, lidský faktor)
- 6P – proces (pracovní procesy)
- 7P – participants (účastníci)

- 8P – pascal evidence (fyzická přítomnost)
- 9P – packing (tvorba balíčků služeb)
- 10P – partnership (spolupráce) (Urbánek, 2010).

Existují i další nástroje marketingové mixu, nicméně v diplomové práci se budu zabývat pouze základními nástroji, tedy modelem 4P, jehož nástroje zde konkrétněji popíši.

• Produkt

Produkt je nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu, jelikož za něj směníme na trhu neboli prodáváme ho. Produkt může být taktéž u mnoha podniků poznávajícím prvkem, příkladem je třeba prodejna počítačů. Také může mít produkt podobou hmotného i nehmotného statku, který je předmětem zájmu u cílových zákazníků. Zjednodušeně lze tedy konstatovat, že za produkt můžeme označit vše co u zákazníků vyvolá uspokojení jejich potřeb, tedy od výrobku přes služby a myšlenky až po místo a organizaci (Horáková, 1992).

Úrovně produktu

V marketingu rozlišujeme tři základní složky produktu:

- Jádru produktu,
- Reálný produkt,
- Rozšířený produkt (Foret, 2012).

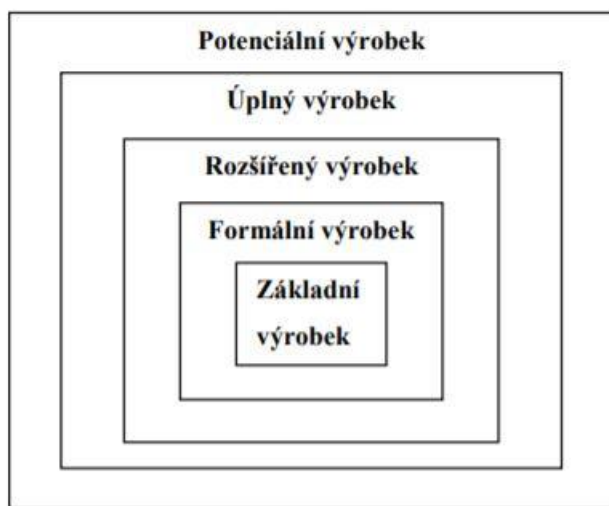
Tři základní složky produktu jsou poté ještě doplněny o pět úrovní.

- Základní výrobek = funkce, užitečnost,
- Formální výrobek = kvalita, design, obal,
- Rozšířený výrobek = distribuce, platby, servis, poradenství,
- Úplný výrobek = značka, image, goodwill,
- Potenciální výrobek = očekávané funkce, budoucí vlastnosti (Urbánek, 2010).

Pro podnik, který se rozhoduje, co bude prodávat, existují 4 varianty:

1. Prodávat něco, co už existuje,
2. Vyrábět něco, o co je zájem,
3. Předvídat, že o něco bude zájem,

4. Vyrábět něco, o co doposud není zájem, ale zákazníkům to způsobí velkou radost (Kotler, 2003).



Obrázek č.6: Pět úrovní výrobku (Zdroj: Urbánek, 2010).

- **Cena**

Jediný nástroj, který pro podnik představuje zisk je cena. Ostatní nástroje, které jsou součástí marketingového mixu tvoří pouze náklady. Jakou výši ceny našemu produktu nebo službě stanovíme je jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších problémů v podnikání. Existuje mnoho příkladů podniků, které cenové politice nevěnují dostatečnou pozornost a nerealizují ji na úrovni, na které by měla být. Abychom správně nastavili cenu našeho produktu či služby je potřeba dát dohromady racionální kalkul a umění předpokládat reakci zákazníků (Foret, 2001).

Definice ceny může znít jako množství peněžních prostředků, které je zákazník ochoten vynaložit za uspokojení svých potřeb. Budoucí zisk podniku závisí taktéž na stanovení výše ceny. Pokud stanovíme příliš nízkou cenu povede to k vysokým tržbám, ale malému zisku. Naopak pokud stanovíme cenu příliš vysokou povede to k nižším tržbám a taktéž k nízkému zisku. Je tedy za potřebí při stanovování výše ceny brát v úvahu všechny možné ovlivňující faktory a stanovení ceny dobře promyslet. Faktory ovlivňující výši ceny dělíme na vnitřní a vnější (Rogers, 1993).

Vnitřní faktory:

1. Cíle podniku
2. Cenová strategie

3. Marketingový mix
4. Diferenciace a inovace produktů
5. Náklady (Urbánek, 2010).

Vnější faktory:

1. Poptávka
2. Konkurence
3. Distribuční síť
4. Politická situace
5. Ekonomické podmínky
6. Opatření centrálních nebo dílčích orgánů (Foret, 2001).

- **Místo**

Třetím marketingovým nástrojem v pořadí je místo neboli proces distribuce zboží ke koncovému zákazníkovi. Takovýto proces je složen z celé řady činností, která se skládá z dodání zboží či služby od výrobce k jejímu spotřebiteli. Tento nástroj řeší, které distribuční sítě jsou pro dané zboží či službu nejvýhodnější a také komu a kde se bude nabízet. Proces distribuce je z marketingového hlediska komplexnějším procesem než pouze pohyb zboží z místa výroby na místo prodeje. Kroky, které tento proces vytváří na sebe navzájem navazují, prolínají se a týkají se přemístění zboží od výrobce na předem vybrané místo uživatelem nebo na místo, kde si jej uživatel může koupit. Přemístění zboží je buď přímé nebo se pomocí určitých mezičlánků (Boučková, 2003).

Distribuce má za úkol poskytnout správné zboží, na správném místě, ve správný čas, za správnou cenu a ve správném množství a kvalitě. Distribuce se skládá z:

1. Procesů fyzického přemístování (přeprava, skladování a řízení zásob),
2. Změny vlastnických vztahů (záleží na přímé nebo nepřímé distribuční cestě – v průběhu cesty výrobek mění své vlastnické vztahy),
3. Doprovodné činnosti (sběr marketingových informací, propagace apod.) (Foret, 2001).

V distribuční síti spolupracují tři skupiny subjektů:

1. Výrobci (zpracovatelé)
2. Distributoři (velkoobchod, maloobchod)
3. Podpůrné organizace (reklamní agentury, banky, pojišťovny) (Foret, 2012).

- **Propagace**

Posledním nástrojem v modelu 4P je propagace. V současnosti je čím dál více propagace spojována s pojmem marketingová komunikace, kdy se podnik snaží co nejvíce komunikovat se spotřebiteli. Propagace si klade za cíl vyvolávat zájem o podnik a jeho produkci, udržení stávajících zákazníků a ovlivňování jejich nákupního chování a získávání zákazníků nových (Foret, 2001).

Podnik může svůj výrobek nebo službu prodávat dvěma způsoby. Působením na zprostředkovatele (velkoobchodníky, maloobchodníky) osobním jednáním nebo působením na spotřebitele. Působením na zprostředkovatele se taktéž jinak nazývá metodou tlaku a působením na spotřebitele se zase nazývá metodou tahu. Obě tyto metody může podnik provádět dlouhodobě i krátkodobě (Rogers, 1993).

V současné době tvoří marketingovou komunikaci následující položky:

1. Reklama
2. Podpora prodeje
3. Osobní prodej
4. Vztahy s veřejností (public relations)
5. Přímý marketing (Boučková, 2003).

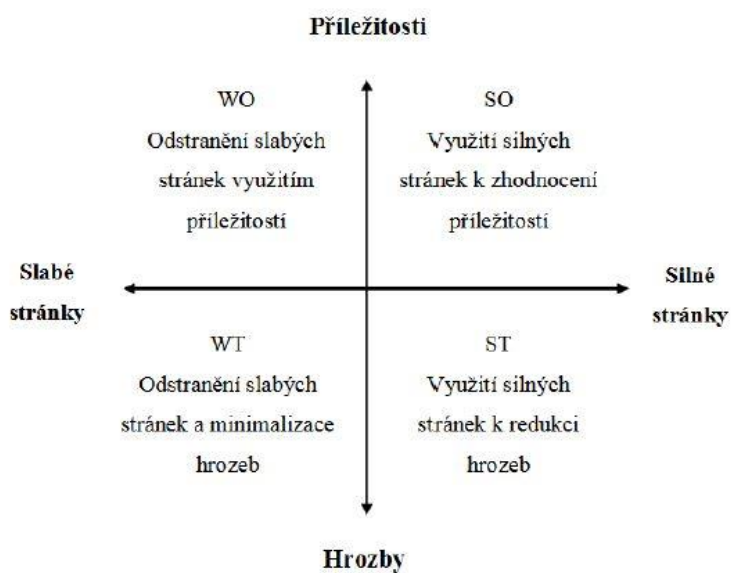
2.5.9 SWOT analýza

Strategická analýza SWOT vychází z modelu S – C – P, neboli z anglického překladu struktura (structure), vedení (conduct), výkon (performance), což je model, který byl vytvořen pro tvorbu strategie. Definicí SWOT analýzy je, že se jedná o strategii, která slouží pro vytvoření budoucího způsobu řízení organizace. Pomocí této analýzy se konkurenční postavení podniku buď zlepší nebo zůstane na stejné úrovni. Výsledek SWOT analýzy by měl být takový, že podnikem zvolená strategie, by měla odstranit nebo

minimálně snížit hrozby, vyplývající z vnějšího okolí a slabé stránky podniku. Na druhou stranu by se měla snažit využít nabídnutých příležitostí a silných stránek podniku.

Základem SWOT analýzy je kombinace:

- Silných stránek podniku (strengths),
- Slabých stránek podniku (weaknesses),
- Příležitostí (opportunities),
- Hrozeb (threats). (Veber, 2000).



Obrázek č.7: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Popis analyzované společnosti

Pro analytickou část mé diplomové práce jsem si vybral společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Tuto společnost jsem si vybral z jednoho prostého důvodu. Jedná se o společnost, ve které jsou společníci můj otec a můj děda. Jedná se tedy o rodinný podnik, což je hlavním tématem této diplomové práce.

3.1.1 Představení a historie společnosti

Obchodní jméno: HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.

Sídlo: Břeclav

Identifikační číslo: 27669564

Zapsáno v obchodním rejstříku: 15. prosince 2005

Počet zaměstnanců: 11

Obrat: cca 45 miliónů/rok

V publikaci „Historie a současnost podnikání na Břeclavsku“ je společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. popsána jako dynamicky se rozvíjející společnost, která sídlí na ulici Třída 1. máje 1369/9A v Břeclavi. Společnost působí na trhu již přes dvacet let a zabývá se především nákupem a prodejem hutního materiálu a kovového odpadu. Další činností společnosti je také prodej a distribuce technických plynů společnosti Linde Technoplyn a.s. Společnost umožňuje svým zákazníkům dělení materiálu, a zároveň také přepravu materiálu na místo jejich určení.

Společnost se stala významným obchodním partnerem pro široké spektrum strojírenských, zámečnických a stavebnických společností, ale i pro řadové občany v rolích zákazníků. Mezi významné dodavatele lze ve zkratce uvést společnosti jako: ArcelorMittal a.s. Ostrava, Vítkovice a.s. Ostrava, Moravia Steel a.s. Třinec nebo Feron a.s. Brno. Z široké škály odběratelů, patří mezi nejvýznamnější společnosti například: Otis a.s. Břeclav, Gumotex a.s. Břeclav, Alba Metal s.r.o. Břeclav, Alvey Manex a.s. Podivín.

HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. se zabývá ve své obchodní aktivitě nejen prodejem hutního materiálu, ale taktéž i jeho zpětným nákupem ve formě ocelového odpadu, který při výrobě materiálu vzniká. Takto vzniklý a zpracovaný ocelový odpad společnost dodává na základě předem sjednaných kupních smluv do hutí a sléváren po celé ČR. Tímto způsobem si společnost vytváří optimální obchodní podmínky pro vzájemný obchod.

Cílem společnosti pro nejbližší budoucnost je i nadále rozšiřovat své aktivity směrem k zajištění co možná nejlepšího sortimentu zboží a služeb směrem ke svým stávajícím, ale i novým zákazníkům. Některé malé kroky k dosažení tohoto cíle již společnost provedla, když se jí podařilo odkoupit pronajaté pozemky a kancelářské prostory od společnosti Tranza a.s. Břeclav (Hortvík, 2003).



Obrázek č.8: Logo a název společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. (Zdroj: www.hutnimaterial.com).

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. byla založena 1. 1. 2006. Do té doby společnost působila na trhu od roku 1996 jako fyzická osoba, jejímž zakladatelem byl Miroslav Rozsypal. Důležitou roli při zakládání a později i při vedení společnosti měli i jeho spolupracovníci, kterými byli jeho syn Martin Rozsypal a jeho zeť Ing. Vladimír Papp.

Od 1. 1. 2006 HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. působí jako společnost s ručením omezeným. Organizaci tvoří dva společníci, kterými jsou již výše zmiňovaní Miroslav Rozsypal, který má ve společnosti 52% podíl, a Ing. Vladimír Papp, jeho podíl tvoří zbylých 48 %. Společnost má pouze jednoho jednatele, kterým je pan Ing. Vladimír Papp, který současně zastává spolu s panem Miroslavem Rozsypalem pozici ve valné hromadě

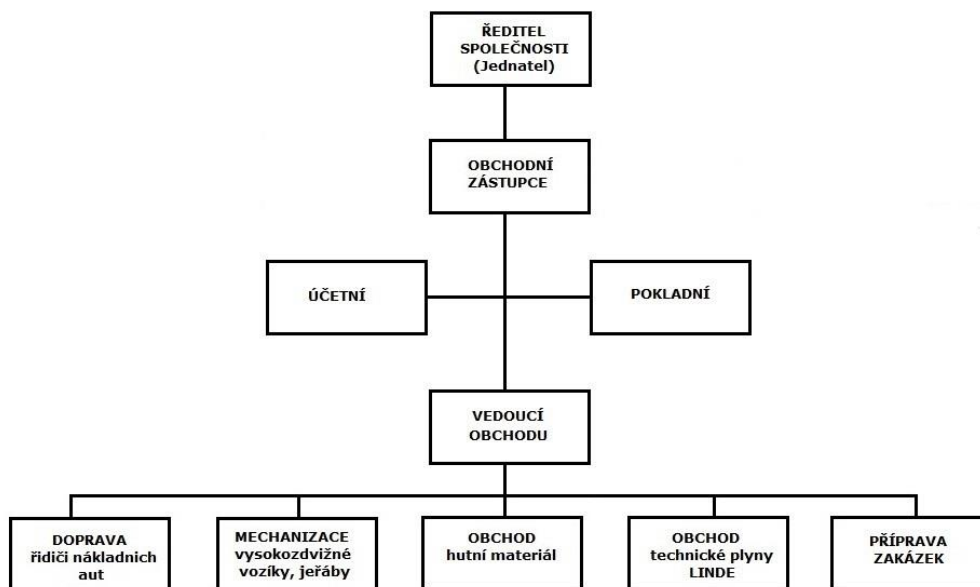
společnosti. Další orgány, které mohou být zřizovány v této právní formě podnikání, tedy společnosti s ručením omezeným, společnost nedisponuje.

Celkovou organizační strukturu společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. tvoří, jak už bylo výše uvedeno dva společníci, z čehož jeden je ředitelem společnosti, druhý zastává pozici jednatele. Spolu tvoří valnou hromadu společnosti. Dále pak je ve společnosti veden obchodní zástupce, který je přímo podřízen jednateři společnosti a má na starost obchodní záležitosti podniku.

Dalšími dvěma zaměstnanci, kteří jsou spojeni s administrativním chodem společnosti, jsou účetní a pokladní. Jak už z popisu jejich pracovní pozice vyplývá, mají v prvním případě na starost účetnictví podniku a fakturování, v druhém případě je to především obsluha pokladny, vystavování prodejních dokladů společnosti, popřípadě výpomoc s fakturováním.

Celkový kolektiv zaměstnanců doplňují zaměstnanci obchodu, kterých je celkem 7. Vedoucí úlohu při rozdělování úkonů a zodpovědnost za provoz obchodu má vedoucí skladu, který je také v přímém kontaktu s obchodním zástupcem v případech zásobování nebo naopak vyskladňování materiálu. Mezi ostatními zaměstnanci skladu najdeme dva řidiče velkých nákladních automobilů s hydraulickou rukou a zbytek skladníků, kteří mají na starost menší nákladní auto pro distribuci menšího a skladnějšího materiálu a také vysokozdvizné vozíky a jeřáby pro manipulaci s materiálem při jeho příjmu nebo výdeji.

Podle klasifikace podniků dle jejich velikosti patří společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. někde na pomezí mikro podniku a malého podniku. Toto postavení společnosti na rozhraní dvou kategorií je dáno tím, že podle počtu zaměstnanců, kterých je ve společnosti zaměstnáno celkem 11, patří HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. do kategorie malých podniků. Pokud se, ale budeme dívat na druhé měřítko, což je roční obrát podniku, musíme HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. zařadit do kategorie mikro podniků, jelikož jeho roční obrát dosahuje cca 50 milionů korun (Informace sdělil jednatel společnosti Ing. Vladimír Papp).



Obrázek č.9: Organizační struktura společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).

3.2 Vnější analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.

Vnější analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. bude rozdělena na stejné části, tak jak je popsána v teoretické části mé práce, tedy nejprve na analýzu makro-okolí, která bude provedena na základě SLEPT analýzy a na analýzu mikro-okolí, která bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Výsledkem obou zmíněných analýz poté budou faktory, které působí na společnost z jejího vnějšího prostředí. Taktéž se zaměřím především na faktory, které mohou ovlivňovat vývoj společnosti a mohli by být relevantní pro její následný budoucí vývoj.

Rozsah obchodní činnosti společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je především ve městě Břeclav potažmo v přilehlých okresních městech. Proto se jednotlivé analýzy budou týkat především tohoto vymezeného prostředí.

3.2.1 Analýza makro-okolí společnosti

SLEPTE Analýza

Na dalších řádcích je podrobně rozpracována SLEPTE analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. a její hlavní faktory, tedy faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

- **Sociální faktory:**

Jak už z názvu společnosti vyplývá, společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. se nachází ve městě Břeclav, která leží na jižním cípu Jihomoravského kraje asi 60 km od Brna, nedaleko slovenských a rakouských hranic. Počet obyvatel je zhruba 26 tisíc. Břeclav je také velmi důležitou železniční křižovatkou mezinárodního významu.

Podle Strategického plánu města Břeclavi je z celkové počtu obyvatel města Břeclavi 12 503 obyvatel tzv. ekonomicky aktivních, což znamená, že jsou zaměstnání nebo nezaměstnání. Ekonomicky neaktivních bylo v roce 2014 v Břeclavi 11 091 obyvatel a u 1 143 obyvatel nebyla ekonomická aktivita zjištěna. Z ekonomicky aktivního obyvatelstva tvořilo v roce 2014 88 % obyvatel zaměstnaných a zbylých 12 % obyvatel bylo nezaměstnaných.

Statistické údaje Strategického plánu města Břeclavi (2014. s. 23) též uvádí, že největší počet obyvatel je zaměstnáno v terciálním sektoru, tedy sektoru služeb. Tento podíl tvoří celé dvě třetiny všech zaměstnaných. V sekundárním sektoru, tedy sektoru průmyslu a stavebnictví pracuje celkem 31,6 % zaměstnaných obyvatel. Do tohoto sektoru spadá i společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o., nicméně problémem, který u společnosti nastává, je ten, že většinu obyvatel pohltí velké společnosti, které ve městě sídlí. Mezi tyto společnosti můžeme zařadit například Otis a.s., GUMOTEX a.s., Fosfa a.s., MORAVIAPRESS a.s. Z toho vyplývá, že společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. se musí potýkat se silnou konkurencí na trhu zaměstnanců.

Tabulka č.2: Nejvýznamnější zaměstnavatelé v Břeclavi (Zdroj: Strategický plán města Břeclav).

Obchodní jméno	Odvětví NH	Převažující činnost	Kategorie podle počtu zaměstnanců
GUMOTEX, a.s.	sekundér	Výroba plastových desek, fólií, hadic, trubek a profilů	1000 - 1499
Nemocnice Břeclav, p.o.	terciér	Ústavní zdravotní péče	500 - 999
OTIS, a.s.	sekundér	Výroba zdvihacích a manipulačních zařízení	500 - 999
BORS Břeclav a.s.	terciér	Silniční nákladní doprava	250 - 499
Fosfa akciová společnost	sekundér	Výroba jiných základních anorganických chemických látek	250 - 499
MORAVIAPRESS, a.s.	terciér	Tisk ostatní, kromě novin	250 - 499
OTIS Escalators, s.r.o.	sekundér	Výroba zdvihacích a manipulačních zařízení	250 - 499
Vodovody a kanalizace Břeclav, a.s.	terciér	Shromažďování, úprava a rozvod vody	250 - 499

- **Legislativní faktory:**

Podle mého názoru patří mezi nejdůležitější legislativní faktory, které ovlivňují chod společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. především živnostenský zákoník, obchodní zákoník, daňový zákoník, zákoník práce, a mnoho dalších. Zde jsem uvedl výčet, které považuji za jedny z nejpodstatnějších.

- **Ekonomické faktory:**

Faktory, které mohou, popřípadě přímo ovlivňují fungování podniku a také poptávku po jeho produktech a službách jsou dle mého názoru následující faktory (informace potřebné pro popis ekonomických faktorů, které ovlivňují společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. jsem získal na webových stránkách Českého statistického úřadu).

- 1) Růst HDP

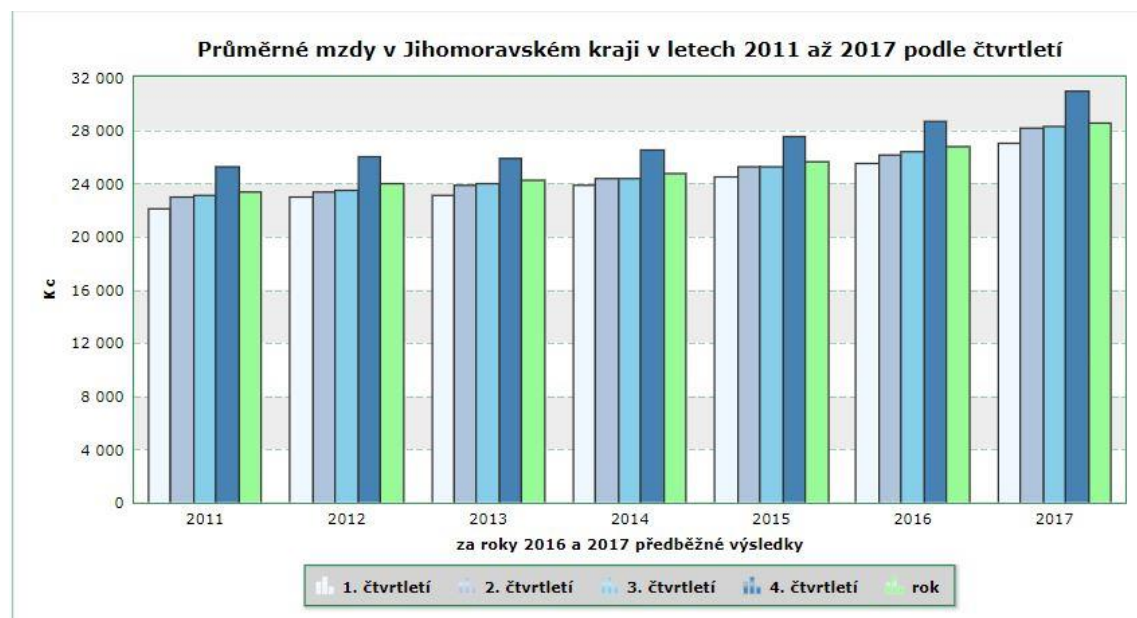
Podle informací, které uvádí Český statistický úřad, se hrubý domácí produkt v Jihomoravském kraji v roce 2017 dostal na hranici 531 mld. Kč. HDP jednoho obyvatele tato hodnota představovala asi 450 tisíc Kč. Oproti roku 2016, kdy hrubý domácí produkt byl v Jihomoravském kraji přibližně 512 mld. Kč, je to nárůst o zhruba 3,6 procenta. Podle dostupných informací z Českého statistického úřadu, HDP v Jihomoravském kraji každoročně roste a například od roku 2012 vzrostl o téměř 100 mld. Kč.

Tabulka č.3: HDP v Jihomoravském kraji (Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ).

Roky	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP celkem (mil. Kč)	434 334	452 931	473 554	502 175	512 483	531 374
HDP na 1 obyvatele (Kč)	372 135	387 592	404 513	427 906	435 425	450 135

2) Průměrná mzda v Jihomoravském kraji

Český statistický úřad uvádí, že průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji se v roce 2017 vyšplhala na hodnotu 28 549 Kč. Oproti roku 2016 je to nárůst o zhruba 1 800 Kč, kdy průměrná hrubá měsíční mzda činila 26 752. Z grafu lze také vyčíst, že průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji každoročně roste již od roku 2011. V roce 2011 byla průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji 23 306 Kč, a v roce 2017 už hodnota průměrné hrubé mzdy činila zmiňovaných 28 549 Kč, tedy nárůst za 4 roky je přes 5 000 Kč.



Graf č.1: Průměrné mzdy v Jihomoravském kraji (Zdroj: www.czso.cz).

3) Nezaměstnanost

Podle informací, které uvádí Český statistický úřad ve spolupráci z Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR bylo ke konci roku 2018 evidováno na úřadech práce v Jihomoravském kraji zhruba 32 000 uchazečů o zaměstnání. Z této skutečnosti vyplývá fakt, že podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu dosáhl v Jihomoravském kraji 3,86 %. Ve srovnání s koncem roku 2017 se počet nezaměstnaných snížil o zhruba 5 200 lidí. Ve srovnání s ostatnímu kraji České republiky byl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji 3. nejvyšší a ve srovnání s průměrem celé republiky byl vyšší o 0,79 %.

Kraj, okresy	Uchazeči celkem	z toho					Volná místa	Počet uchazečů na 1 volné místo
		ženy	absolventi a mladiství	osoby se zdravotním postižením	dosažitelní ve věku 15–64 let	s podporou v nezaměstnanosti		
Jihomoravský kraj	32 042	16 479	1 464	5 175	29 517	11 197	24 014	1,3
v tom okres:								
Blansko	1 951	992	113	433	1 752	678	1 056	1,8
Brno-město	11 521	6 204	475	1 324	10 380	2 952	8 245	1,4
Brno-venkov	3 988	2 087	187	781	3 674	1 664	7 519	0,5
Břeclav	2 931	1 393	143	536	2 777	1 445	1 865	1,6
Hodonín	5 670	2 718	292	1 160	5 225	1 964	2 172	2,6
Vyškov	1 436	755	48	320	1 311	554	1 698	0,8
Znojmo	4 545	2 330	206	621	4 398	1 940	1 459	3,1

Obrázek č.10: Počet uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji za rok 2018 (Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR).

- **Politické faktory:**

Politické faktory působí silně nejen na podnikatelské prostředí, ale také ovlivňují všechny stránky života. Odrazem, jak v zemi funguje nastolený politický systém, může být například korupce nebo míra kriminality. Česká republika je svou formou vlády demokratická parlamentní republika, kde výkonnou moc země mají na starost prezident a vláda. Forma parlamentu v České republice je dvoukomorová, parlament je rozdělen na Poslaneckou sněmovnu a Senát.

V současnosti je starostou Břeclavi Ing. Pavel Dominik, který je členem politické strany Pro Region. V roli starosty vystřídal na podzim roku 2014 MUDr. Oldřicha Ryšavého, člena politické strany ČSSD. Po úspěšných komunálních volbách v témže roce se strana

Pro Region po čtyřech letech v opozici vrátila do čela radnice města Břeclav. V koalici se stranou Pro Region jsou od roku 2014 strany ČSSD a hnutí ANO. Po komunálních volbách na podzim roku 2018, které sice pro stranu Pro Region nebyli tak úspěšné jak před čtyřmi lety, neboť nedokázala obhájit vítězství z roku 2014 a musela se spokojit z druhým místem za vítěznou stranou Mladí a Neklidní. Nicméně povolební situace byla pro většinu obyvatelstva Břeclavi velkým překvapením, kdy se strany Pro Region, ANO 2011, ČSSD a KDU-ČSL, tedy strany na druhém, třetím, čtvrtém a v případě strany KDU-ČSL až na šestém místě, dohodli na koalici a tím odsunuli vítěznou stranu Mladí a Neklidní do opozice. V čele radnice tedy zůstává pro další 4 roky pan Ing. Pavel Dominik ze strany Pro Region.

Před komunálními volbami v roce 2014 byl jedním z volebních bodů strany Pro Region podpora místních podnikatelských subjektů. Pro rok 2018 tento bod strana ze svého volebního programu vypustila, a když srovnáme výsledky v krajské soutěži Město pro byznys, která se každoročně vyhlašuje, zjistím že za poslední 4 roky, tedy období, kdy v čele radnice byla strana Pro Region, Břeclav obsadila, v konkurenci celého Jihomoravského kraje, v roce 2014 šesté místo, v letech 2015 a 2016 čtvrté místo a v roce 2017 se propadla na 7 místo. Ze zjištěných výsledků by se dalo říci, že strana svůj volební plán naplnila, když se městu podařilo postavení v žebříčku po roce 2014 vylepšit a udržet si ho po dva roky po sobě, nicméně v posledním roce, jako by od svého plánu trochu upustili, což mělo za následek propad na sedmé místo (výsledky soutěže Město pro byznys jsou dostupné na webových stránkách této soutěže).

- **Technologické faktory:**

Při analýze technických faktorů společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. jsem se především zaměřil na vybavení společnosti. Jak na vybavení, kterým společnost disponuje, ale také i na stav budov, které se nachází na pozemku společnosti.

Vybavení společnosti je na celkem slušné úrovni, neboť před zhruba šesti lety společnost zakoupila nové nákladní automobily s hydraulickou rukou, pro distribuci více rozměrného materiálu. Další investice společnosti byla do menšího nákladního automobilu, které slouží pro distribuci méně rozměrného materiálu a jeho výhodou je, že jej mohou řídit všichni skladníci, kteří mají řidičské oprávnění skupiny B. Vybavení,

kteře se používá pro přesouvání, nakládání nebo vykládání materiálu jsou vysokozdvížné vozíky a jeřáby uvnitř skladu. U tohoto vybavení by společnost mohla zainvestovat do nákupu novějších typů vysokozdvížných vozíků, neboť ty, kterými společnost disponuje, jsou staršího typu, kterým hrozí větší poruchovost.

Co se týká hal, které společnost využívá pro skladování materiálu, jsou ve slušném stavu. Společnost disponuje dvěma velkými, které jsou na sebe napojeny a jednou menší, která byla přistavěna později. Za největší problém, co se týká technologických faktorů, musíme označit administrativní budovu společnosti. Ta nepoznala žádných úprav od zahájení podnikatelské činnosti. Tuto skutečnost lze poznat již na první pohled z venčí budovy. Vnitřek budovy na tom není o moc líp. I když je budova celkem slušně vybavena, vylepšení by potřebovaly věci, které nelze opravovat za plného provozu.

- **Ekologické faktory:**

Jak už z názvu společnosti vyplývá, jedná se o společnost, která svým zaměřením spadá do odvětví hutnictví, což je odvětví typické velmi vysokou energetickou a materiálovou náročností. Nicméně společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Hutní materiál, jinými slovy upravené železo, se dá velmi snadno zrecyklovat a pro přírodu nepředstavuje cizorodý prvek. Recyklace je v tomto případě také výhodná ve smyslu, že již nepotřebné a vysloužilé ocelové výrobky se předají zpět ocelárnám jako kvalitní druhotná surovina.

Společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav má také domluvenou spolupráci na třídění odpadu, kam vyváží například opotřebované pracovní vybavení (rukavice, montérky atd.), komunální odpad – třídění plastů, papíru a ostatního odpadu. Též má domluvenou spolupráci na odvoz šrotu, tedy nepotřebného nebo poškozeného materiálu, se společností, která se zabývá likvidací a zpracování takového druhu materiálu.

3.2.2 Analýza mikro-okolí společnosti

- **Zákazníci:**

Skupinu zákazníků společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. můžeme rozdělit do dvou základních skupin. První skupinu zákazníků tvoří významné strojírenské, zámečnické a stavebnické společnosti, které se nachází v Břeclavi nebo přilehlém okolí.

Konkrétně můžeme jmenovat společnosti Otis a.s. Břeclav, Gumotex a.s. Břeclav, Alba Metal s.r.o. Břeclav, Alvey Manex a.s. Podivín, Fosfa a.s. Břeclav.

Do druhé skupiny zákazníků můžeme zařadit drobné podnikatele v oblasti strojírenství, zámečnictví, klempířství nebo stavebnictví. Obě již zmíněné skupiny zákazníků patří mezi významné odběratele a spolupráce se společností HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je založena na dlouhodobějším charakteru.

Mezi zákazníky společnosti, ale také patří i občané, kteří zavítají k nákupu hutního materiálu jen nárazově nebo sporadicky. Do této skupiny odběratelů můžeme zařadit například vinaře, zahradníky, drobné stavitele, domácí kutily apod.

Tabulka č.4: Nejvýznamnější zákazníci společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. za rok 2018 (Zdroj: vlastní zpracování-informace od jednatele společnosti).

NÁZEV SPOLEČNOSTI	OBJEM TRŽEB
Alvey Manex a.s. Podivín	2 469 570,44 Kč
KOVO - PK s.r.o. Břeclav	2 208 418,95 Kč
Břeclav Production s.r.o.	1 512 774,69 Kč
SKB Sýkora s.r.o.	1 486 590,82 Kč
MALÁR s.r.o.	1 220 615,41 Kč
MAUTING, s.r.o.	1 193 792,59 Kč

- **Dodavatelé:**

Významnými dodavateli společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. jsou především velké společnosti sídlící v Moravskoslezském kraji, a to konkrétně v oblasti Ostravska, kde se nachází mnoho hutí a oceláren. Mezi tyto společnosti, které se nachází v Ostravské oblasti, můžeme zmínit například ArcelorMittal a.s. Ostrava, Kovona a.s. Karviná, ArcelorMittal Tubular Products a.s. Karviná, Moravia Steel a.s. Třinec.

Mezi další významné dodavatele patří velké obchodní společnosti jako Feron a.s., která je tvořena několika divizemi, které mají zastoupení v 11 městech po celé České republice. Dále pak má Feron a.s. své divize také na Slovensku (Košice, Bratislava, Žilina, Nitra) a v Polsku (Mysłowice, Wrocław, Kielce, Poznań). Další velkou společností, kterou můžeme řadit jako předního dodavatele je také Britterm a.s., jehož zastoupení najdeme v Českých Budějovicích a Moravském Písku.

Za předního dodavatele lze označit skupinu Raven, která je tvořena dceřinými společnostmi, které mají sídla v České republice (Hradec Králové, Brno, Ostrava, Praha), na Slovensku (Považská Bystrica, Bratislava, Košice, Banská Bystrica), v Polsku (Gliwice) a také v Maďarsku (Sóskút).

- **Konkurence:**

Konkurenty společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. můžeme opět rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou společnosti, které jsou svojí velikostí, patří tedy mezi malé podniky, na stejné úrovni jako společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Druhou skupinou silných konkurentů jsou velké obchodní společnosti, které jsou zároveň i dodavateli společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.

Do první skupiny konkurentů patří především společnosti VAŘURA s.r.o. Hodonín a NH-ŠEKR s.r.o. Hustopeče. Tyto společnosti konkurují HUTNÍMU MATERIÁLU Břeclav s.r.o. především v nastavení svých cen, tak aby přitáhli zákazníka na svoji stranu. Obě tyto společnosti se vyznačují podobnou strategií, jak na trhu uspět, jako společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Je to dáno i tím, že všechny tři společnosti se nachází v celkem blízkém okolí, tudíž existuje velká pravděpodobnost, že pokud se zákazníkovi nebudou líbit nastavené podmínky jedné společnosti, nedělá mu problém navštívit společnost druhou.

Za silné konkurenty lze také označit společnosti Feron a.s. a její divizi v Brně a Britterm a.s. Moravský Písek. Tyto společnosti můžeme označit za konkurenty především v tom, že jejich zásobovací činnost je na větší úrovni, než je tomu u společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Tím pádem dostávají přednost před společností HUTNÍ

MATERIÁL Břeclav s.r.o. v případech, kdy zákazník potřebuje více materiálu, než má společnost na skladě a na dodatečné objednání nemůže čekat.

- **Substituty:**

Co se týká substitutů, můžeme jednoduše říct, že hutní materiál v podstatě nemá žádné přijatelné substituty. Při popisu tohoto faktoru vycházím ze skutečnosti, kdy si zákazník, ať už jde o řadového občana nebo větší společnost, přesně nastaví například jakou délku a šířku materiálu potřebuje. Dalším příkladem může být vyztužování při stavbách, kdy jsou podle norem přesně stanoveny vlastnosti materiálu. Materiál s určitými charakteristickými vlastnostmi jednoduše nelze nahradit jiným materiálem.

PORTERŮV MODEL PĚTI SIL:

- **Potenciální konkurenti:**

Dle mého názoru můžeme považovat výskyt potenciálních konkurentů v této oblasti za minimální. Je to dáno především tím, že odvětví strojírenství není v této oblasti České republiky tak rozšířeno jako to mu je například v oblasti Ostravska a kraje Moravskoslezského. V Jihomoravském kraji jsou podmínky příznivější především pro oblast zemědělského zaměření.

Při zaměření se na pravděpodobnost vzniku nové konkurence přímo ve městě Břeclavi, lze i tuto skutečnost považovat za minimální, neboť společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je na trhu více než 20 let, tudíž má vybudovanou určitou síť jak dlouhodobých odběratelů, tak také dodavatelů a je velice nepravděpodobné, že by si nová společnost dokázala v takové situaci vybudovat podobnou síť dodavatelů a odběratelů.

Dalším důvodem nízkého rizika výskytu nové konkurence je také skutečnost existující konkurence v nedalekých městech do 30 km od Břeclavi, a to v Hodoníně, kde sídlí společnost VAĐURA s.r.o. Hodonín a v Hustopečích, kde sídlí společnost NH-Šekr s.r.o. Proto je podle mého názoru více pravděpodobný výskyt nových konkurentů ve větších městech mimo okres Břeclav a blízkého okolí.

- **Smluvní síla kupujících**

Smluvní sílu kupujících společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. musíme rozdělit podle toho o jaké zákazníky se jedná. Pokud se jedná o významné stavebnické, zámečnické a strojírenské společnosti, které sídlí v Břeclavi a jeho okolí, mohou využít své kupní síly, jelikož se jedná o dlouhodobé zákazníky a ti mohou působit na snížení ceny. Využití kupní síly u této skupiny zákazníků se může projevit například poskytnutými slevami na odebíraný materiál.

Pokud se jedná o druhou skupinu zákazníků, tedy drobné místní podnikatele, lze i tady stanovit slevu menšího rozsahu po domluvě s obchodním vedením společnosti, pokud se bude jednat o případ častějšího odběru materiálu. Samozřejmě může nastat i situace, kdy zákazníci nebudou spokojeni se stanovenou cenou a vyberou si pro odběr materiálu někoho z již zmíněných konkurentů společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.

Smluvní sílu kupujících společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. můžeme označit za poměrně vysokou. Smluvní síla kupujících se projevuje především u dlouhodobých odběratelů, kdy si se společností domluví podmínky týkající se slev na odběr materiálu.

- **Smluvní síla dodavatelů**

Poměrně vysokou hodnotu má další faktor Porterova modelu pěti sil, tedy smluvní síla dodavatelů. Jelikož dodavateli materiálu jsou velké, v některých případech i nadnárodní společnosti, které mají svá zastoupení ve více státech Evropy. Proto je v jejich moci nastavit platební podmínky tak, aby byly pro ně co nejvýhodnější. Výhodou v této situaci je, že společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. disponuje celkem širokým portfoliem dodavatelů, tudíž může porovnávat nákupní ceny jednotlivého sortimentu materiálu od více společností a poté si vybrat tu pro ni nejvýhodnější. Další výhodou společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je, že společnosti, které jsou jejími dodavateli, poskytují velkoobchodní slevy (v rozmezí 20 % - 30 %). V tomto případě je zase společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. jejich významným odběratelem.

- **Hrozba substitučních výrobků**

Již v popisu skupiny substitutů, které dle mého názoru pro toto odvětví a pro takovýto produkt neexistují, považuji hrozbu substitučních výrobků za poměrně nízkou. Tuto skutečnost lze považovat za určitou výhodu společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o., na jejímž základě může společnost postavit základy své strategie v oblasti cenové politiky, tedy v nastavování výše cen a popřípadě i zvýšení výsledného zisku.

- **Rivalita mezi podniky v mikro-okolí**

Rivalita mezi podniky v mikro-okolí je poměrně znatelná a probíhá na více úrovních. Z tohoto hlediska lze tedy rivalitu označit za relativně vysokou. Rivalita se projevuje tím, že konkurenti se snaží o každý minimální krok, kterým by se posunuli před své protivníky o něco blíže ke koncovému zákazníkovi a zaznamenali se do jeho povědomí. Konkurenční boj mezi podniky v mikro-okolí probíhá především na úrovních stanovení výše cen, propagace, přístup k zákazníkům, navázané kontakty s většími společnostmi apod.



Obrázek č.11: Porterův model pěti sil společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).

Jelikož jsou tři z pěti porterových sil označeny za poměrně vysoké, je podle mého názoru pro společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. stěžejní maximálně využívat svých

výhod, které mají před svými konkurenty a hledat nové mezery na trhu, které je budou držet o krok napřed před nejbližší konkurencí.

3.3 Vnitřní analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.

Další částí analytické části mé diplomové práce je vnitřní analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Tuto analýzu provedu pomocí metody 7 S a pomocí marketingového mixu 4 P. Obě tyto metody jsou z teoretického hlediska popsány v teoretické části mé diplomové práce.

3.3.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7 S

- **Strategie**

Z hlediska podnikové strategie patří mezi dlouhodobé cíle společnosti udržet stávající dlouhodobé zákazníky a zároveň snaha získat zákazníky nové. Dalším dlouhodobým cílem, na který se společnost soustředí je konkurenceschopnost společnosti na trhu, která je z hlediska trhu v Břeclav a jeho okolí na dobré úrovni. Za krátkodobý cíl lze označit především modernizace společnosti, které se týkají například zavedení nového informačního systému na skladování materiálu, modernější vybavení skladových prostor či rekonstrukce administrativní budovy.

- **Struktura**

Popisem organizační struktury jsem se podrobněji zabýval již v kapitole „Představení společnosti a organizační struktura společnosti“, kde je organizační struktura společnosti znázorněna také graficky. Jako ve většině společností, tak i ve společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je hlavním úkolem organizační struktury rozdělení kompetencí, pravomocí a úkolů, kterými se řídí všichni zaměstnanci společnosti. Organizační strukturu společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. lze označit za liniově – štábní, tedy organizační strukturu, kde je jeden útvar nadřazen všem ostatním a zároveň jsou nutní specializovaní pracovníci pro jednotlivé oblasti činností.

- **Systémy**

Mezi systémy, které jsou ve společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. využívány patří komunikační systémy, interní systém společnosti a bezpečnostní ochranný systém. U komunikačních systému můžeme zmínit zejména mobilní telefony, pevnou linku či e-mailovou komunikaci. Interní neboli podnikový systém využívá společnost pro svou podnikovou činnost. V tomto systému jsou zaznamenány veškeré informace o obchodní činnosti společnosti, uzavřené kontrakty, objednávky materiálu apod. Posledním výše zmíněným systémem byl bezpečnostní ochranný systém, který společnost využívá pro zabezpečení kanceláří před potenciálními zloději.

- **Styl manažerského řízení**

Podle mého názoru lze styl manažerského řízení, kterým je společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o., označit za demokratický. Zaměstnanci mají možnost vyslovit své názory a připomínky, jestliže mají pocit, že by se mělo něco změnit. V těchto případech jsou návrhy od zaměstnanců zpracovány vedením společnosti a poté je poskytnuta zaměstnancům zpětná vazba s vyjádřením k dané situaci. Komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci je na dobré úrovni. Taktéž na dobré úrovni je komunikace mezi společností a jejími zákazníky potažmo dodavateli. Při komunikaci se zákazníky se společnost vždy snaží vyhovět požadavkům zákazníků na sto procent, popřípadě najít co nejlepší alternativu k požadavkům zákazníků.

- **Spolupracovníci**

Pracovníci společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. by měli mít určitou specializaci, jak pracovníci skladu, tak také pracovníci v administrativě. Co se týká pracovníků ve skladu, ti si musí projít školením, které jim umožní řízení a manipulaci s vysokozdviznými vozíky, obsluhování pásových pil pro dělení materiálu a také mostových jeřábů pro manipulaci s materiálem ve skladu. Dosažené vzdělání těchto pracovníků by mělo být na úrovni vyučení ve strojírenském oboru nebo jemu podobnému. Zaměstnanci v administrativě by měli mít dosaženo minimálně středoškolského vzdělání s maturitou. Výhodou pak mohou být i nadstavbové kurzy, jako příklad lze uvést kurz účetnictví apod.

Za zmínku u tohoto faktoru také stojí motivace zaměstnanců, které je dle mého názoru u společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. na vysoké úrovni, kdy zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům 13. plat, prémie za dobře odvedenou práci, příspěvky na stravování a životní pojištění a také 5 dní navíc na rámec stanovené dovolené.

- **Schopnosti**

Schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou zlepšovány formou školení, které jsou zaměstnancům poskytovány a kterých se zaměstnanci účastní. Školení, kterých se zaměstnanci účastní jsou především pro skladníky a jejich náplň se týká především obsluhy a práce s vybavením, kterým společnost ve skladu disponuje. Stěžejními schopnostmi, které jsou základem pro chod celé společnosti a plnění její obchodní činnosti, je komunikace se zákazníky a s dodavateli. Taktéž zde můžeme uvést schopnost motivace zaměstnanců, jejíž prvky jsou uvedeny u popisu faktoru „spolupracovníci“.

- **Sdílené hodnoty**

Vztahy zaměstnanců vůči společnosti můžeme označit za přátelské. Zaměstnanci jsou si vědomi hodnot, kterých společnost vyznává a snaží se je co nejlépe dodržovat a naplňovat. Za dodržování a naplňování nastavených hodnot společnosti jsou zaměstnanci po zásluze odměňováni. Pokud nedochází ze strany zaměstnanců ke sdílení hodnot společnosti, hrozí zaměstnancům finanční postihy, popřípadě v závažnějších případech může dojít i k rozvázání pracovního poměru.

3.3.2 Marketingový mix 4 P

- **Produkt**

Jelikož společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. není výrobním podnikem, ale podnikem, jehož podnikatelskou činností je prodej hutního materiálu a s ním spojených služeb (dělení, doprava, prodej technických plynů), nenabízí svým zákazníkům pouze jeden produkt, nýbrž široký sortiment materiálu. Hlavními produkty, které společnost nabízí svým zákazníkům jsou dráty, jekly, plechy, rošty ocelové, pletiva, profily ohýbané,

profily válcované, trubky, tyče, výztuž do betonu, vinohradnické kůly opěrné. Z výše uvedených materiálu můžeme u každého z nich samozřejmě najít více jejich druhů.

Služby, které jsou součástí obchodní činnosti společnosti, jsou, jak je výše uvedeno dělení a doprava materiálu. Dělení materiálu se provádí na pásových pilách na kov, a to do průměru 280 mm. Společnost neumožňuje úhlové řezání, na které nemá v současné době potřebné vybavení. Doprava neboli distribuce materiálu zákazníkům provádí společnost pomocí nákladních automobilů. Nákladních automobilů má společnost celkem tři, dva nákladní automobily s hydraulickou rukou pro distribuci materiálu větších rozměrů, jejichž nosnost je do 6,2 tuny a do 5,5 tuny. Třetí menší nákladní automobil slouží pro převoz méně objemnějšího materiálu, jehož nosnost je do 1,5 tuny.

Jak je výše uvedeno, tak dalším produktem, který společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. nabízí svým zákazníkům jsou technické plyny společnosti Linde Gas a.s. Jedná se především o technické plyny – kyslík, acetylén, argon, corgon, dusík, CO₂ svařovací, propan pohonný, dále svařovací příslušenství, přídavné materiály, potravinářské plyny (biogon, CO₂ potravinářský) a propan butan (2 kg, 10 kg, 33 kg).

Tabulka č.5: Sortiment nabízeného materiálu (Zdroj: vlastní zpracování-informace od jednatele společnosti).

Sortiment materiálu společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.	
Dráty	Ocelové Pozinkované
Jekly	Profil uzavřený L Profil uzavřený T Profil uzavřený čtvercový Profil uzavřený obdélníkový
Plech	Ocelové – válcovaný za studena Ocelové – válcovaný za tepla Ocelové listkové Pozinkované

	Pozinkované trapez Trapézové vikam alzn Vlnité
Rošty ocelové	Rošty ocelové
Pletiva	Plotové pozinkované nezapletené Plotové PVC s napínacím drátem
Profily ohýbané	Ohýbaný tvaru C Ohýbaný tvaru L Ohýbaný tvaru L perforovaný Ohýbaný tvaru U
Profily válcované	Válcovaný I Válcovaný T Válcovaný U Průřezu I – nerovnoramenné Průřezu I – rovnoramenné
Trubky	Oblouky (kolena) Ocelové bezešvé Ocelové svařované konstrukční Svařované pozinkované
Tyče	Čtvercové Kruhové Kruhové tažené Ploché Ploché tažené
Výztuž do betonu	Kari sítě do betonu Betonářská ocel žebírková
Vinohradnické kůly opěrné	Vinohradnické kůly opěrné

- **Cena**

Podle toho, o jaký druh materiálu se jedná, je cena vždy stanovena za jeden kus, jeden metr nebo jeden kilogram. Cena se také samozřejmě liší u materiálu stejného druhu na základě požadovaných rozměrů. Příklad tohoto tvrzení je například cena jeklu uzavřeného čtvercového s rozměry 50x50x5 129,50 Kč/M a jekl uzavřený čtvercový s rozměry 100x100x5 stojí 303,50 Kč/M.

Taktéž cena technických plynů se liší u každého druhu technického plynu. Například kyslík stojí cca 700 Kč, oproti tomu speciální plyny, jako například argon a corgon se prodávají až kolem 4 000 Kč.

Cena dopravy je zákazníkovi účtována ve výši 18 Kč za kilometr. Pokud společnost rozváží materiál více zákazníkům najednou, cenu vždy rozpočítává mezi ně. Konkrétně je cena stanovena podle velikosti dodávky každého zákazníka.

- **Místo**

Sídlo společnosti lze označit za strategicky výhodné, neboť se nachází blízko centra města Břeclavi. Oproti konkurentům je poloha sídla společnosti velkou výhodou. Za nevýhodu můžeme označit špatně řešenou dopravní situaci ve městě, kdy nejsou neobvyklé zácpy na hlavním tahu, který prochází městem a u kterého se sídlo společnosti nachází. Díky těmto zácpám může někdy nastat prodleva v distribuce nebo dodávce objednaného materiálu.

Na velice dobré úrovni se taktéž nachází sídlo společnosti z hlediska velikosti pozemku, který je dostatečně prostorný pro všechny potřebné budovy, sklady, odkladné plochy apod. Konkrétně se na pozemku společnosti nachází administrativní budova, kóje pro skladování technických plynů a tři haly pro skladování materiálu. Před hlavní skladovací halou se taktéž nachází velké prostranství, které slouží pro příjem a výdej materiálu a disponuje dostatečným prostorem pro pohyb velkých nákladních automobilů a také vysoko zdvižných vozíků.

Součástí pozemku společnosti je také soukromé parkoviště, jehož hlavní výhoda spočívá především v tom, že automobily zaměstnanců nezavazejí na prostranství společnosti, tudíž nezavazejí nákladním automobilům, které nakládají nebo vykládají materiál.

- **Propagace**

Propagaci společnosti by se dala podle mého názoru rozdělit do tří základních oblastí, a to na webové stránky společnosti, místní média a v poslední řadě jsou to reklamní panely ve městě Břeclavi.

Klasické webové stránky společnosti byly v srpnu roku 2013 aktualizovány, neboť jejich první verze byla velmi jednoduchá a nebudila na první pohled pěkný dojem. Aktualizované webové stránky společnosti poskytují jejím návštěvníkům základní informace o společnosti, mezi které patří popis obchodní činnosti, dále pak sídlo společnosti, kontakt na vedení společnosti, obchodního zástupce, potažmo na pokladnu společnosti. Součástí webových stránek je taktéž seznam sortimentu nabízeného materiálu, služby, které společnost nabízí a samozřejmě otevírací dobu.

Druhou zmíněnou oblastí jsou breclavská média, především breclavský tisk. Jako příklad lze uvést breclavský deník nebo měsíčník Břeclavsko. V takovýchto médiích jsou na určité stránce propagovány místní podniky formou menší reklamy, která obsahuje základní informace o daném podniku.

Jako poslední oblast propagace, kterou společnost využívá je reklamní panely, která se nachází například ve městě Břeclavi nebo na místních sportovištích, jakými jsou fotbalový stadion, zimní stadion nebo městské tenisové kurty. Na těchto sportovištích jsou reklamní panely umístěny na viditelných místech, jakými jsou na fotbalovém stadionu a na tenisových kurtech zábradlí a na zimní stadionu na mantinelu.

3.4 SWOT Analýza

V následující SWOT analýze jsou shrnuty výsledky popsané v jednotlivých částech provedené strategické analýzy společnosti. Jednotlivé body SWOT analýzy jsou seřazeny

podle důležitosti, přičemž červeně jsou zvýrazněny body, které mají dle mého názoru největší váhu.

Tabulka č.6: SWOT analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).

Silné stránky (Strengths):	Slabé stránky (Weaknesses):
S1: Dobrá finanční situace	W1: Nízká poptávka v okolí
S2: Kvalitní produkty	W2: Nedostatečná úroveň systému skladování
S3: Strategická poloha podniku	W3: Špatná komunikace mezi společníky
S4: Dobře zajištění a fungující servis	W4: Nedostačující skladové prostory
S5: Vyškolený prodejní personál	W5: Chátrající budova společnosti
Příležitosti (Opportunities):	Hrozby (Threats):
O1: Jediný podnik s hutnictvím v okrese	T1: Výpověďi zaměstnanců
O2: Nízká úroveň hlavních konkurentů	T2: Neshody s dodavateli nebo odběrateli
O3: Investice do rozvoje	T3: Dluhy u dodavatelů nebo odběratelů
O4: Rozšíření portfolia služeb + doplňkových produktů	T4:
O4: E-shop	T5:

3.4.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Následující podkapitola se věnuje zhodnocení klíčových faktorů, které jsou ve SWOT matici znázorněny červenou barvou, tudíž mají dle mého názoru zásadní vliv na fungování společnosti.

Silné stránky

Hlavní silou společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je dobrá finanční situace. Tím je myšleno, že společnost má splaceny veškeré své úvěry a leasingy, nemá žádné

závazky vůči svým dodavatelům, a navíc má dostatek finančních prostředků, které může využít jako investice do dalšího rozvoje a modernizace.

Za další silnou stránku společnosti považuji kvalitní produkty, které společnost nabízí svým zákazníkům. Tato skutečnost vyplývá z toho, že společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. má již dlouhodobě výborné vztahy ze svými hlavními dodavateli, kteří představují špičku v hutnictví nejen na území České republiky. Výčet těchto dodavatelů je uveden v části mé diplomové práce, která se věnuje popisu dodavatelů společnosti, nicméně za zmínku stojí společnosti jako například Moravia Steel a.s. Třinec, ArcelorMittal a.s. Ostrava, Feron a.s., Britterm a.s.

Strategická poloha sídla společnosti je taktéž považována za jednu z předností, kterými společnost disponuje. Tato výhoda spočívá v tom, že společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je situována přímo u hlavní silnice, která protíná město Břeclav, tudíž dodavatelé a zákazníci společnosti po příjezdu do města nemusejí z hlavní silnice uhýbat a ta je dovede až k sídlu společnosti. Další výhoda sídla společnosti je především pro dodavatele a zákazníci, kteří do společnosti přijíždějí ve velkých nákladních automobilech. Společnost disponuje rozměrným prostranstvím před hlavním skladem, kde se i tyto objemnější automobily bez problémů vytočí a zastaví, tak jak potřebují.

Slabé stránky

Nejvyšší stupeň mezi slabými stránkami jsem přiřadil faktoru nízké poptávky v okolí. Tato situace je dána především tím, že oblast, ve které společnost sídlí, tedy Jihomoravský kraj, je oblast zaměřená především na zemědělství a odvětví strojírenství a konkrétně hutnictví zde není tak rozšířeno jako je tomu například v na severu naší republiky.

Nedostatečnou úroveň systému skladování jsem vyhodnotil jako druhý nejsilnější faktor mezi slabými stránkami. Tato slabá stránka je umocňována tím, že v dnešní době, ve které se všemožně modernizuje a většina úkolů je propojena s počítačem, potažmo s interním systémem společnosti, takovýto systém na skladování materiálu ve společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. chybí. Na tuto skutečnost se chci blíže a konkrétněji zaměřit ve svých návrzích na rozvoj společnosti a vytvořit návrh s konkrétním informačním

systémem, který by společnost mohla pořídit a implementovat do svého interního systému.

Společníky společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. tvoří Ing. Vladimír Papp a jeho tchán Miroslav Rozsypal. Špatná komunikace mezi nimi pramení v současnosti převážně v tom, že druhý jmenovaný společník je už v důchodu, tudíž už se aktivně nepodílí na činnostech společnosti a komunikace o rozvoji a rekonstrukcích, které by byly za potřebí jsou na nízké úrovni. Z pohledu dalšího vývoje společnosti je za potřebí, aby se oba společníci sešli a promluvili o tom, jak a kam by měla společnost v blízkém, ale i dlouhodobém horizontu směřovat a co je za potřebí modernizovat a opravit.

Příležitosti

Velkou příležitostí společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. jak oslovit co nejširší spektrum zákazníků je ta, že se jedná o jediný podnik zabývající se hutnictvím v okrese Břeclav. Nejbližšími konkurenty jsou podniky, které sídlí v ostatních okresech Jihomoravské kraje (například Hodonínský nebo Znojemský okres).

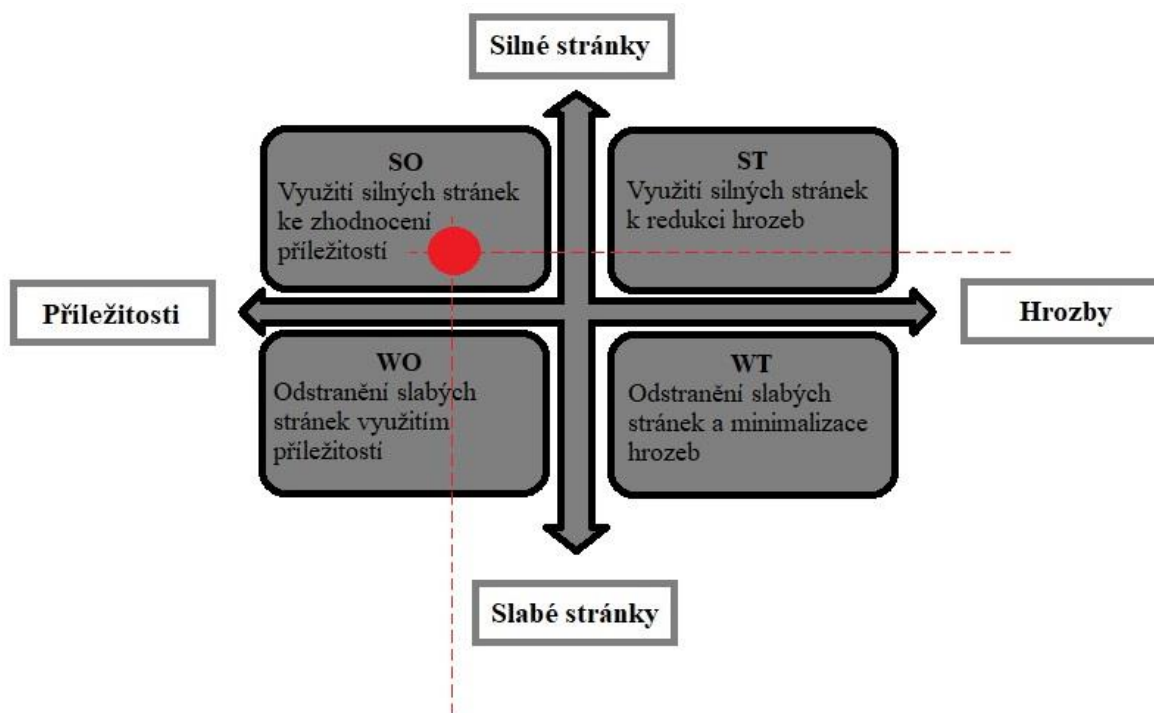
S předešlou příležitostí je v blízkém kontaktu také příležitost nízké úrovně hlavních konkurentů. Za nejbližší konkurenty považuje společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. převážně společnost Vad'ura s.r.o. Nicméně tato společnost se nenachází na takové úrovni jako společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o., co se týká například skladových prostor, logistiky skladování nebo menší nabídky materiálu.

V neposlední řadě jsou možnou příležitostí pro společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. investice do rozvoje společnosti. Několik investic do rozvoje společnost provedla v průběhu loňského roku, kdy vedení společnosti zakoupilo nové LED osvětlení do skladů a byl nainstalován kamerový systém hlídající pozemek společnosti. Další investice by se měly především týkat modernizace vybavení ve skladech a největší a dle mého názoru nejzásadnější investicí by poté měla být celková rekonstrukce administrativní budovy.

Hrozby

Jedna ze zásadních hrozeb společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. jsou možné výpovědi a odchody zaměstnanců. Tento problém muselo vedení společnosti řešit již v průběhu letošního roku, kdy většina ze zaměstnanců požadovala navýšení mzdy pod výhrůzkou ukončení smlouvy. Takovou skutečnost si vedení společnosti nemohlo dovolit a muselo tedy přistoupit na zvýšení mezd. Jelikož se v dnešní době těžko shání kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci je pro společnost stěžejní si své stávající zaměstnance udržet a dobře se o ně starat.

3.4.2 Strategie plynoucí ze SWOT analýzy



Obrázek č.12: Strategie plynoucí ze SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování).

Z výše uvedených faktorů vyplývá, že by se společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. měla zaměřit na své silné stránky a využít je ke zhodnocení svých příležitostí. Navrhovaná strategie je tedy strategie max-max (SO). Konkrétněji to tedy znamená pomocí maximalizace silných stránek maximalizovat své příležitosti. Například dobrou finanční situaci společnosti využít k investicím do rozvoje nebo kvalitními produkty posílit pozici jediného prodejce hutního materiálu v okrese Břeclav.

4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE

Poslední částí mé diplomové práce je návrhová část, které je vytvořena v návaznosti na analytickou část. Pomocí analytické části se podařilo identifikovat nejzásadnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou přehledně shrnuty ve SWOT matici. Návrh strategie je zvolen tak, aby společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. využila svých silných stránek ke zhodnocení jejích příležitostí. Proto jsem jako nejvhodnější přístup zvolil přístup „SO“. K tomuto přístupu jsem se rozhodl z toho důvodu, že právě pomocí silných stránek by společnost mohla využít svých příležitostí, které se jí nabízejí a tím si upevnit svoji pozici na trhu.

4.1 Vymezení podnikové strategie

Společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je stabilní společností, která na trhu působí již přes dvacet let. Za tuto dobu si vybudovala silnou základnu dlouhodobých dodavatelů a taktéž odběratelů a také silnou pozici na trhu. Aby si společnost udržela svou pozici před nejbližší konkurencí měla by začít s postupnou modernizací, jak vně, tak i uvnitř společnosti, jelikož za dobu své existence některé části podniku nepoznali větších úprav.

Dlouhodobou strategií společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je bezesporu udržení si stávající pozici na trhu, udržet si výborné vztahy s dlouhodobými dodavateli a taktéž odběrateli a snažit se najít a přilákat zákazníky nové, kterým bude moci nabídnout kvalitní produkty a služby.

Posílení pozice na trhu a snaha o pozvednutí povědomí o společnosti mezi potenciálními novými zákazníky by měla vést dle mého názoru také přes zlepšení marketingové propagace společnosti, která v dnešní době patří mezi jednu z nejdůležitějších činností každé společnosti. Z technologického hlediska by se zase měla společnost zaměřit na modernizaci vybavení a taktéž prostorů a pozemku společnosti.

4.2 Vize, strategické a taktické cíle

Jelikož společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav nemá žádné strategické řízení, strategie společnosti či vize společnosti nejsou podloženy žádnou písemnou formou. Při formulování strategie, vize a cílů společnosti proto vycházím ze vzájemné komunikace s jednatelem společnosti a dále poté postupuji podle metody SMART.

- **Vize**

Udržet si a dále rozvíjet pozici předního prodejce hutního materiálu v okrese Břeclav a blízkém okolí. Pozvednout povědomí o společnosti formou zlepšení marketingové propagace a modernizací zastaralých částí společnosti, a to nejen u stálých odběratelů, ale také u potenciálních nových odběratelů.

- **Strategické cíle – do pěti let**

- Zvýšit obrát o 10 % - 15 % (ze současných cca 45 milionů na cca 50 milionů za rok).
- Zmodernizovat skladové prostory společnosti a jejich vybavení.
- Vybudování nového administrativního centra společnosti.
- Zajistit spokojenost zaměstnanců a minimalizovat jejich fluktuaci.
- Udržet stávající pozici na trhu

- **Taktické cíle – do konce roku 2019**

- Zavedení informačního systému na skladování materiálu
- Analyzovat a naplánovat kroky modernizace – co se bude modernizovat jako první, jaký budou náklady jednotlivých modernizací apod.
- Zavedení prodeje doplňkových produktů, jakými jsou například spojovací materiál (šrouby, matice, podložky, vruty), hutní druhovýrobky (pájky, svařovací elektrody, svařovací dráty, pletiva atd.) a nářadí (brusné kotouče, vrtáky do železa, betonu a kamene).

4.3 Vymezení jednotlivých funkčních strategií

Funkční strategie jsem pro mou diplomovou práci rozdělil na technologickou strategii, marketingovou strategii a finanční strategii. Hlavní podniková strategie je tak v rámci modernizace společnosti realizována na základě implementace nového informačního systému skladování materiálu, který by měl společnosti pomoci zvýšit produktivitu práce a její konkurenceschopnost, upevnit stávající pozici na trhu nebo zlepšit řízení zásob. Všechny výše zmíněné faktory a mnoho dalších mohou mít také z celkového hlediska dopad na tržby společnosti, které díky novému informačnímu systému skladování materiálu mohou růst.

4.3.1 Technologická strategie

V rámci technologické strategie by se měla společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav zaměřit především na modernizaci vybavení ve skladech, drobné úpravy by měly také poznat samotné haly ve kterých se skladuje materiál a třetím krokem v rámci technologické modernizace by měla být podle mého názoru obměna vysokozdvizných vozíků.

Při konkrétnějším pohledu na výše uvedené tři problémy, které by měla společnost v rámci technologické strategie řešit, se modernizace vybavení ve skladech měla týkat především mostových jeřábů, které ve skladech slouží pro manipulaci s materiálem. Důvod výměny současného mostového jeřábu je zcela jednoduchý. Mostový jeřáb, který společnost ve skladu v současnosti využívá je za prvé již staršího typu, a za druhé postrádá jakoukoliv váhu pro vážení materiálu. Tím pádem musí skladníci při použití tohoto mostového jeřábu posléze daný materiál zvážit zvlášť, což jim přidává zbytečně činnost na víc a jejich práce je méně efektivní. Proto by měla společnost rozhodně zainvestovat do nových typů mostových jeřábů, které se již v současnosti vyrábí se zabudovanými digitálními váhami.

Podobné výměny jako již zmíněný mostový jeřáb by se měly také dočkat vysokozdvizné vozíky, které skladníci využívají při příjmu, výdeji nebo přesunu materiálu. Opět je to dáno tím, že vysokozdvizné vozíky, které jsou v současnosti v používání jsou taktéž již opotřebované s vysokou mírou poruchovosti. Jako vhodné řešení se zde podle mého

názoru jeví investice do moderních vysokozdvížných vozíků na LPG pohon nebo na AKU pohon (jedná se o vozíky, které jsou napájeny přes baterii). Výhodou těchto vozíků by byla jednak skutečnost, že by společnost ušetřila náklady na jejich provoz a taktéž by tyto vozíky byly šetrnější k životnímu prostředí na rozdíl od současných vozíků, které jsou naftového typu.

Poslední bod v rámci technologické strategie jsou již zmíněné drobné úpravy skladových hal. Tento bod již společnost začala řešit, kdy ve skladových halách proběhla celkový výměna starého osvětlení za nové LED osvětlení. V rámci těchto úprav se také společnost chystá ještě na výměnu hlavních vstupních vrat do hlavní haly, kdy by měly být současné křídlové vrata vyměněny za moderní posuvné vrata.

4.3.2 Marketingová strategie

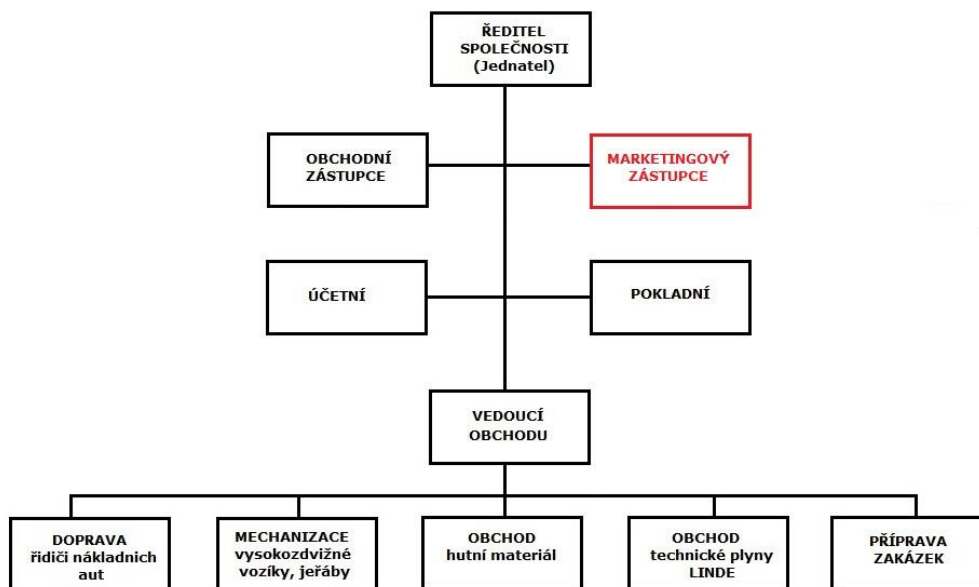
Propagování společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je dle mého názoru v současnosti na takové úrovni, na jaké je ji společnost schopna udržet. Nicméně je tu podle mého názoru pár možností, jak úroveň propagace společnosti zvýšit. Současná propagace společnosti je konkrétně popsána v analytické části mé diplomové práce v podkapitole marketingový mix 4P, kde jsou zmíněny a popsány tři části, kterými se společnost propaguje.

V této části bych se chtěl zaměřit, jak marketing společnosti zlepšit a tím zvýšit i povědomí o společnosti a oslovit tak nové potenciální zákazníky. Podle mého názoru by mohla společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. uvažovat o vytvoření místa marketingového zástupce. Náplní práce marketingového zástupce by byla veškerá správa týkající se propagace společnosti, tedy webové stránky, reklamní panely ve městě a městském tisku, ale i například identifikace potřeb trhu a možnosti trhu, sledování nejnovějších technologických novinek, plánování marketingových aktivit apod. Pod správu marketingového zástupce by také mohlo spadat rozšíření sortimentu materiálu o doplňkové produkty a jejich následný prodej. Tyto produkty by se taktéž mohly prodávat přes e-shop, který společnost v současnosti nemá, čímž se vytváří další příležitost a činnost pro marketingového zástupce společnosti.

Jak už bylo výše napsáno, marketingový zástupce by měl na starost také správu webových stránek společnosti. V této souvislosti bych v první řadě společnosti doporučoval aktualizace webových stránek podle současných trendů pro webové stránky. Mezi tyto současné trendy patří například slider nebo video v úvodní hlavičce webu, novinky od společnosti, recenze od zákazníků apod. V dnešní době se lidé při procházení webových stránek, a nejen jich, zaměřují na hlavní titulky, když nás osloví pokračujeme na podtitulky a obrázky, pokud nás zaujmou i tyto přečteme pár dalších řádků. Celá tato akce trvá maximálně několik desítek vteřin. Různé výzkumy o návštěvnosti webových stránek říká, že návštěvníci webu čtou asi 20 % jejich obsahu. Na základě těchto informací by tedy měla společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. aktualizovat své webové stránky. Nicméně by bylo vhodné, aby se marketingový zástupce společnosti domluvil s nějakým specialistou na tvorbu webových stránek, sdělil mu své návrhy a domluvil se s ním na postupu jak stránky „upgradovat“.

Marketingový zástupce společnosti by se také mohl zaměřit na analýzu a vyhodnocení propagace společnosti reklamními bannery na městských sportovištích a v tisku. V rámci analýzy by se zaměřil, v jakém stavu reklamní bannery jsou, například jestli jsou na nich relevantní informace, jestli nemají vybledlé písmo nebo jestli nemají nějaké technické nedostatky. Totéž by platilo o analýze propagace v místním tisku, tedy zda jsou uvedeny správné informace, jestli je reklama dostatečně viditelná nebo jestli by bylo možné reklamu dát na další místa, jako příklad lze uvést úřad práce nebo reklamní plochy určené k pronájmu.

Podle mého názoru se společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. věnuje svému marketingu pouze okrajově, což je podle mě v současné době a při současných možnostech škoda. Jak už je výše uvedeno společnosti by prospělo, kdyby marketing a propagaci svěřil odpovědné osobě, která by měla všechny tyto aktivity a činnosti na starost a vždy by s vedením společnosti komunikovala postupy a činnosti v oblasti marketingu.



Obrázek č.13: Začlenění marketingového zástupce do organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování).

4.3.3 Finanční strategie

Společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. vykazuje finanční stabilitu. Všechny své úvěry a hypotéky se společnosti podařilo splatit a každoročně také vykazuje kladný výsledek hospodářství. Finanční stabilita se také projevuje na mzdách zaměstnanců, kdy každý ze zaměstnanců dostává osobní prémie, po delším pracovním vztahu jsou také mzdy zvednuty a také ti zaměstnanci, kteří například ve společnosti působí desátým rokem, tedy mají tzv. „kulatiny ve společnosti“ dostávají od vedení společnosti prémie navíc.

Základními cíli společnosti v oblasti financí je růst obrátu ze současných 45 miliónů za rok na hranici alespoň 50 miliónů za rok. Tedy zvýšit obrát o 5 – 10 % do pěti let. Po konzultaci s jednatelem společnosti je dalším cílem nebo návrhem v oblasti finančních zdrojů, ukládání volných finančních prostředků na termínované účty. Konkrétně to znamená, že pokud společnost disponuje v určitém období volnými finančními prostředky, tak místo toho, aby volně „ležely“ na účtu, může je společnost investovat. Jednatel společnosti si taktéž zpracovává finanční výhledy na určité období (například měsíc, dva měsíce). Podle takovýchto finančních výhledů, kdy zjistí kolik finančních prostředků bude v daném měsíci potřebovat ke splacení faktur a také zjistí kolik mu zůstane volných finančních prostředků, může tyto prostředky, jak už bylo výše napsáno,

dát na termínovaný účet, aby neležely „ladem“ na firemním účtu. Podobné výhledy zpracovává jednatel taktéž na konci každého roku, kdy kolem půlky posledního měsíce ví kolik bude ještě potřebovat finančních prostředků a zbytek zase může převést na termínovaný účet.

4.4 Návrh zlepšení, zavedení informačního systému, rizika zavedení

Zavedení nového informačního systému na skladování materiálu je jedním z předních cílů, kterého by chtěla společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. dosáhnout v co nejkratším časovém intervalu. Od zavedení nového systému na skladování materiálu si vedení společnosti slibuje především zvýšení produktivity práce, lepší organizaci materiálu na skladě, se kterým je spojeno minimalizování chyb při provádění inventury a mnoho dalších. Také si touto implementací chce upevnit své místo na trhu a konkurence schopnost.

V současnosti disponuje společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. vlastním interním systémem ve kterém sleduje veškeré dění týkající se společnosti. V tomto interním systému má společnost uloženy například fakturace, evidence zákazníků, skladové hospodářství, příjem materiálu, prodej materiálu – dodací listy, pokladna. Skladové hospodářství je v tomto interním systému sice uloženo, nicméně funguje na bázi ručního zápisu. Proto navrhuji, aby společnost zavedla nový systém, který bude zapisovat přijatý materiál, odepisovat prodaný materiál a zapisovat stavy zásob automaticky pomocí moderní technologie.

4.4.1 Výběr informačního systému

Při hledání vhodného informačního systému na skladování materiálu jsem narazil na tři podobné informační systémy, které by mohly být ideální pro společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Těmito systémy byl skladovací systém LOKIA od společnosti CCV informační systémy, dále pak KARAT WMS od společnosti KARAT software a.s. a informační systém K2 od společnosti K2 atmitec s.r.o. Pro výběr mezi těmito třemi skladovacími systémy jsem sestavil 7 faktorů, které by měli výše uvedené systémy splňovat a na základě srovnání jsem poté vybral finální systém. Následující tabulka zobrazuje faktory pro výběr, jednotlivé skladovací systémy a znamínka plus nebo minus

zobrazují, zda daný systém daným faktorem disponuje či nikoliv. Rozhodující faktory byly konzultovány s jednatelem společnosti, který sdělil požadavky, jaké funkce a činnosti by si od nového systému představoval a poté byly definovány faktory, které jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č.7: Výběr informačního systému (Zdroj: vlastní zpracování).

Název systému/ Faktory	LOGIA	KARAT WMS	K2
Typ podniku – počet zaměstnanců	+	-	+
Typ podniku - odvětví	+	-	+
Integrace na jiný (interní) systém	+	-	+
Přehledy o kapacitách a jejich využití	+	+	-
Řízení pracovníků	+	+	-
Mapa skladu	+	+	-
Sídlo/pobočka dodavatele	+	-	+

Z následující tabulky je patrné, že nejvýhodnějším skladovacím systémem pro společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. je skladovací systém LOGIA od společnosti CCV interní systémy. Druhým nejvýhodnějším systémem podle rozhodovacích faktorů je poté systém K2, který ale za systémem LOGIA zaostává v tom, že není schopen zobrazovat přehledy o kapacitách skladu a jejich využití, také nedokáže přímo řídit pracovníky, což konkrétně znamená, že druhé dva systémy dokáží pracovníkům určit prioritní činnosti a úkoly. Dále pak také systém K2 nezobrazuje mapu skladu. Systém KARAT WMS naopak zastává v tom, že není ideální pro malé podniky a pro podniky pracující v odvětví hutního materiálu, a taktéž není schopen propojení s interním systémem dané společnosti. Jako poslední rozhodující faktor jsem zvolil sídlo dodavatele, potažmo pobočku, což je dle mého názoru také důležitý faktor, protože když nastane nějaký nečekaný problém se systémem a dodavatel nesídlí na druhé straně republiky je to také do určité míry výhoda

daného systému. Dva ze tří dodavatelů mají sídlo nebo alespoň pobočku v Brně, což do Břeclavi není daleko (cca 60 km po dálnici). Dodavatel systému KARAT WMS má sídlo v Přerově nebo pobočku v Jihlavě. Z Přerova do Břeclavi to také není daleko, nicméně z Brna je to pořád blíž.

Jak se z výše uvedené tabulky dá předpokládat společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. se tedy rozhodla pro skladový software LOKIA WMS od společnosti CCV informační systémy. Tato společnost zprostředkovává komplexní skladové procesy a systémy pro řízení skladu, jak výrobních, tak také obchodních firem. Společnost CCV informační systémy poskytuje různá řešení v oblasti podnikových systémů pro různé typy společností z různých odvětví. Ať už se jedná o malé, začínající, střední nebo velké společnosti fungující v oblasti potravinářství, oděvy a módní zboží, stavební materiály, farmacie a zdravotnictví, výrobní průmysl či doprava a logistika. Těmto všem společnostem poskytuje jednak elektronizaci dokladů a za druhé již zmíněné informační systémy. Do kategorie elektronizace dokladů spadají činnosti jako elektronická výměna dat, elektronická fakturace, důvěryhodná archivace, zkrácení splatnosti faktur, zpracování přijatých faktur. V nabídce informačních systémů má poté společnost následující typy – WMS pro řízení skladů, CRM pro řízení vztahu se zákazníky, EPR podnikový systém, Business intelligence, elektronizace agend úřadů.

Skladový software LOKIA WMS provádí činnosti, řízení, evidence a vyhodnocení skladových procesů, a tím zároveň zvyšuje produktivitu skladníků a taktéž omezuje jejich chybovost. Tento systém poskytuje podnikům jednoduchost a širokou paletu nadstavbových funkcí, které řídí skladové hospodářství a tím také usnadňují zavedení a používání WMS řešení. Tento systém bych určitě vedení společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. doporučil, jelikož se jedná o uživatelsky vhodný skladový systém, jenž zrychluje operace prováděné ve skladu a předkládá přehled o stavu a umístění zásob (CCV.cz, 2019).

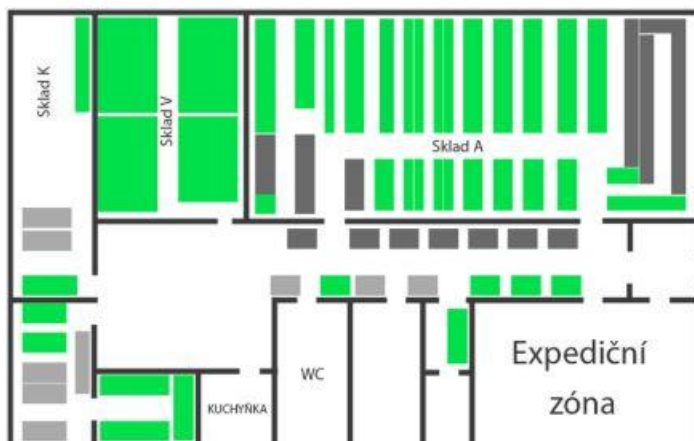
Výhody skladového software LOKIA WMS:

- **Efektivní řízení pracovníků skladu**
 - přesné pokyny pomocí čtečky čárových kódů
 - optimální trasa skladníka při manipulaci se zbožím
 - prioritizace činností s pomocí fronty úkolů
 - reporty a vyhodnocení

POŘADÍ	STAV	TYP	ČÍSLO DOKLADU	PŘÍRAZENÝ SKLADNÍK	
1.	Přifazený	Zaskladnění	DL83382112	Roman Čechmánek	DETAIL
2.	Přifazený	Zaskladnění	DL36354446	Petr Bříza	DETAIL
3.	Přifazený	Vyskladnění	OBJ23933337	Milan Hnilička	DETAIL
4.	Přifazený	Zaskladnění	DL36354446	Petr Bříza	DETAIL
5.	Přifazený	Vyskladnění	OBJ45656588	Petr Bříza	DETAIL
6.	Přifazený	Vyskladnění	OBJ23499864	Milan Hnilička	DETAIL
7.	Přifazený	Vyskladnění	OBJ7543789	Roman Čechmánek	DETAIL
8.	Nový	Inventura	DINV201702040001	PŘIRADIT	DETAIL
9.	Nový	Inventura	DINV201702040002	PŘIRADIT	DETAIL
10.	Nový	Inventura	DINV201702040002	PŘIRADIT	DETAIL

Obrázek č.14: Ukázka řízení pracovníka skladu (Zdroj: www.ccv.cz).

- **Stoprocentní přehled a dohledatelnost zásob**
 - zobrazení zásoby na grafické mapě skladu
 - nastavení a dodržování principů vyskladnění
 - sledování parametrů zboží (šarže, rozměry, expirace, sériová čísla)



Obrázek č.15: Příklad grafické mapy skladu (Zdroj: www.ccv.cz).

- **Snadná integrace s podnikovými systémy**
 - široká podpora způsobů napojení na ERP nebo e-shop
 - rozsáhlé zkušenosti CCV s integracemi
 - API rozhraní, souborová komunikace
- **Skladové řešení formou služby**
 - evidence zásob v reálném čase
 - bezpečné uchování dat v nejmodernějších datacentrech
 - bez starostí s údržbou a provozem ICT infrastruktury (CCV.cz, 2019).

Přínosy skladového software LOKIA WMS:

Zvýšení produktivity skladníků:

Díky skladovému softwaru LOKIA WMS bude organizace práce skladníků jednodušší než kdy dřív. Pomocí funkce fronta úkolů může vedoucí pracovník pohodlně řídit skladníky a určovat, které požadavky jsou prioritní v reálném čase. Taktéž tento software umožňuje přiřazovat práci skladníkům podle jejich aktuální potřeby a podle jejich možností. Všechny tyto funkce poskytuje software LOKIA WMS ve své přehledné webové aplikaci.

Evidence šarže nebo data expirace:

Další funkcí skladového software LOKIA WMS je možnost evidence libovolného počtu parametrů sledování, díky kterému lze jednoduše dohledat a evidovat šarže, výrobní a sériová čísla nebo čísla zakázek či výrobce u dané konkrétní zásoby.

Průběžná kontrola skladových zásob:

S touto funkcí předejde společnost tomu, aby se jí ve skladě hromadili zásoby nebo také krádeži materiálu. Díky tomuto softwaru může společnost sčítat zásoby náhodně i plánovitě a především organizovaně. Zjistí skutečný stav zásob bez omezení celkového provozu skladu díky průběžné inventury přes čtečky čárových kódů (CCV.cz, 2019).

4.4.1.1 Zavedení systému do společnosti

Společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. uvažuje o zavedení nového informačního systému na skladování materiálu už delší dobu. Hlavními důvody, proč se společnost rozhodla v co nejbližší době k této inovaci jsou následující problémy, které vznikají v prostorách skladů:

- Nepřesná a nepřehledná evidence o aktuálním stavu zásob na skladě.
- Mnohdy časově náročné a chybné vyskladnění materiálu.
- Usnadňování práce skladníků při naskladnění materiálu.
- Časově náročné zaškolování nových zaměstnanců.

Aby společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. co nejvíce eliminovala výše uvedené problémy rozhodla se po zvážení různých variant pro službu LOKIA pro řízení skladu. Toto rozhodnutí probíhalo na základě méj komunikace s jednatelem společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o., kdy jsem mu ukázal tři návrhy systémů na řízení skladu a po ukázce co který umí a jaké jsou výhody a přínosy těchto systémů, se jednatel společnosti rozhodl právě pro skladový software LOKIA WMS.

Logistika společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. klade důraz na zlepšení skladových procesů a důležitým požadavkem pro výběr WMS je hlavně přehlednost, jednoduchost a také propojení skladového softwaru s interním podnikovým systémem.

Na základě těchto kritérií, které skladový software LOKIA bez výjimky splňuje, se právě proto společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. rozhodla pro tento systém.

Podle informací z webových stránek společnosti CCV informační systémy jsou jednotlivé kroky pro implementaci skladového software LOKIA WMS následující:

- Označení pozic ve skladu a zprovoznění čteček čárových kódů.
- Propojení interního systému dané společnosti a skladového software LOKIA.
- Vstupní inventura a zahájení provozu skladového systému.

Po provedení výše uvedených kroků implementace skladového software LOKIA do chodu společnosti, pracují již zaměstnanci skladu se čtečkami čárových kódů. Do čtečky čárových kódů dostává skladník automaticky pokyny, co je třeba vyskladnit nebo naskladnit apod. Čtečka čárových kódů taktéž skladníka řídí a pomocí úkolů mu říká odkud nebo kam má daný materiál vyskladnit potažmo naskladnit. Vedení společnosti pak může díky webové aplikaci sledovat reálný stav zásob na skladě a také jejich pohyby, kterými jsou příjem, výdej nebo přesun.

• Čtečka čárových kódů

Čtečka čárových kódů je spolehlivým pomocníkem pro rychlé a bezchybné skladování. Mobilní terminál, jak se také může čtečka čárových kódů nazývat, rozpozná druh materiálu, ukáže obsah skladového místa a bez použití papíru rychle a snadno zaeviduje materiál a jeho pohyb ve skladu.

Čtečky čárových kódů disponují operačním systémem Windows CE. Společnost CCV informační systémy se specializují na dodávky čteček čárových kódů Zebra, což je nový název pro dřívější značku Motorola. Pro své zákazníky nabízí ze dvou typů čteček čárových kódů, a to model Zebra MC 3200 a model Zebra MC 2180.

Model Zebra MC 3200 je špičková čtečka čárových kódů. Jejími přednostmi jsou rychlost, odolnost a výborné technické vlastnosti. Další výhodou, kterou ocenění skladníci je praktická pistolová rukojeť.

Model Zebra MC 2180 představuje lehký a kvalitní mobilní terminál, který splňuje všechny náročné podmínky práce ve skladu a zároveň obsahuje všechny potřebné funkce k bezproblémovému používání skladového softwaru LOKIA.



Obrázek č.16: Model Zebra MC 3200 (Zdroj: www.ccv.cz).



Obrázek č.17: Model Zebra MC 2180 (Zdroj: www.ccv.cz).

Výhody čtečky čárových kódů:

- **Jednoduchost** – jednoduché použití a řízení skladníků pomocí seznamu úkolů, který mají neustále po ruce.
- **Bezchybnost** – Přesná evidence materiálu a pohybu materiálu na skladě díky využití čárových kódů.

- **Rychlost** – Naskladnění a vyskladnění probíhá na základě načtení čárového kódu, které je mnohonásobně rychlejší než zadávání dat do počítače.
- **Flexibilita** – Odolnost, spolehlivost a mnoho účelovost ve všech různých pracovních podmínkách.

4.4.1.2 Finanční zhodnocení

Jelikož v současné době ještě vedení společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. neprojednalo projekt zavedení skladového softwaru do chodu podniku, není možné vypracovat konkrétní cenové zhodnocení tohoto projektu. Přesné cenové rozhraní stanovuje zprostředkovatel systému, tedy společnost CCV informační systémy, po předložení nabídky a konzultaci s konzultantem společnosti CCV, který s potenciálním zájemcem probere požadavky a dohodne termín představení skladového softwaru LOKIA.

Nicméně aby vedení společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. mělo alespoň částečnou představu o ceně, pokusil jsem se najít například v jakém cenovém rozhraní se pohybují čtečky čárových kódů. Model Zebra MC 3200 se na internetu pohybuje v cenové relaci od cca 19 000 Kč do cca 25 000 Kč. Model Zebra MC 2180 se taktéž na internetu pohybuje v cenové relaci od cca 8 000 Kč do cca 14 000 Kč. Pro společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. bych doporučoval zakoupení alespoň 4 mobilních terminálů. Jelikož ve skladu pracuje 8 skladníků, připadala by jedna čtečka na dva skladníky, což je dle mého názoru ideální situace. Je totiž zbytečné, aby společnost zakoupila pro každého skladníka jednu čtečku, neboť nevznikají situace, kdy všech 8 skladníků dělá na jiné zakázce. Dalším doporučením pro společnost je zakoupit od každého modelu dva kusy neboli zvolit tzv. zlatou střední cestu co se týká investice do těchto mobilních terminálů. Celkové náklady na čtečky čárových kódů budou, budeme-li počítat horní sazbu z výše uvedených cenových relací, cca 80 000 Kč.

Další náklady, které nebudou finančního rázu, jsou náklady spojené s reorganizací skladu. Reorganizace skladu spočívá v tom, že každé místo ve skladu, kde se ukládá materiál bude označeno jedinečným kódem. Podle tohoto kódu neboli také adresy, lze poté kdykoliv dohledat a zjistit přesný obsah a počet daného materiálu. Výhodu také vidím ve zpětném dohledání, kde všude, tedy na jakých pozicích se daný materiál vyskytoval.

Jak už je výše uvedeno přesné finanční zhodnocení tohoto projektu není v současné době možné, nicméně pokud se společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. rozhodne pro skladový software LOKIA doporučoval bych jí počítat s finanční prostředky cca 100 000 Kč plus stanovit určitou cenovou rezervu, tedy například dalších 30–50 tisíc Kč pro nepředvídatelné překážky a problémy. Dle mého názoru bude částka 100 000 Kč minimální částka, kterou bude muset společnost při zvolení tohoto skladového systému vynaložit, jelikož jen asi cca 80 000 Kč budou stát čtečky čárových kódů plus další výdaje, které si účtuje zprostředkovatel systému za implementaci do chodu podniku, spojení s interním systémem podniku apod.

4.4.2 Rizika projektu

Následující kapitola pojednává o analýze rizik, která mohou nastat při zavádění nového systému na skladování materiálu ve společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.

4.4.2.1 Identifikace rizik

- **Nedodržení časového harmonogramu**

Riziko, že se nepodaří nový systém implementovat do chodu společnosti v takovém časovém rozhraní, jaký si společnost předem určila. Toto riziko by mohlo mít za následek zpomalení chodu činností ve společnosti.

- **Špatný výběr zprostředkovatele nového systému**

Společnost zvolí pro zavedení nového systému zprostředkovatele, který bude například posouvat termín pro implementaci, nedodrží předem domluvenou celkovou kalkulaci či nebude ochotný při vysvětlování, jak onen systém používat.

- **Špatný odhad ceny**

Riziko, že nový systém, který společnost vybere, se nebude pohybovat ve finančním rozmezí, které si společnost předem stanovila. Toto riziko by mělo za následek vynaložení více finančních prostředků, než společnost předpokládala.

- **Zaměstnanci si budou dlouho zvykat na nový systém**

Dalším rizikem je neochota zaměstnanců učit se novému systému. Hrozí zde možné riziko nevole přejít na nový systém a naučit se a zvykat si na nový pracovní postup,

- **Technické problémy s novým systémem**

Jelikož se jedná o systém, který bude součástí vnitřního systému společnosti a jedná se tedy o určitou IT inovaci, nelze vyvrátit riziko určitých technických problémů, jakými mohou být například problémy v síti apod.

- **Nákladné zaškolení zaměstnanců**

Ve společnosti bude proškolen o novém systému jednak jednatel společnosti a jeho obchodní zástupce a jednak vedoucí obchodu, který by měl zasvětit ostatní zaměstnance skladu do chodu nového systému. Pokud si nebude vědět rady a nepomůže ani konzultace s jednatelem společnosti či jeho obchodním zástupcem, bude muset společnost vynaložit další náklady na proškolení skladníků odborníkem.

- **Neprofesionalita zaměstnanců**

Zaměstnanci se nebudou řídit pracovním postupem, kterým jim byl sdělen zaměstnavatelem na základě zaškolení od zprostředkovatele.

- **Jeden dodavatel**

Zde hrozí riziko, že si společnost vybere zprostředkovatele systému, který například zanechá své činnosti a trhu nebude nikdo kdo by společnosti poskytl servis, konzultaci či nové technologie (skenery apod.).

4.4.2.2 Kvantifikace rizik

V této kapitole se zaměřím především na kvantifikaci rizik. Půjde zde o zhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho následný dopad. Po určení těchto hodnot, přiřadím ke každému z rizik příslušné hodnocení rizika.

Pro správné ohodnocení rizika jsem vytvořil tabulku, kterou lze vidět níže. V tabulce jsou určeny hodnoty, jak pro pravděpodobnost rizika, tak i pro dopad na projekt. Těmito hodnotami se budu řídit při konečném hodnocení rizika.

Tabulka č.8: Výklad hodnot pravděpodobnosti rizika (Zdroj: vlastní zpracování).

Interval	Pravděpodobnost	Dopad
(0;1>	Minimální, téměř vyloučená.	Bezvýznamný.

(1;2>	Nepravděpodobná, může se stát, ale nepředpokládá se.	Málo významný.
(2;3>	Střední, hrozí tato možnost.	Významný.
(3;4>	Vysoká, velmi pravděpodobná.	Velmi významný.
(4;5>	Téměř jistá.	Kritický.

Tabulka č.9: Hodnoty rizika (Zdroj: vlastní zpracování).

Hodnota rizika	Charakteristika
0-4	Běžné riziko
4-8	Závažné riziko
8 a více	Kritické riziko

Následující tabulka nám ukazuje podrobnější pohled na jednotlivá rizika. Uvádí jejich pravděpodobnost a dopad, díky kterým je vyčíslena hodnota jednotlivých rizik.

Tabulka č.10: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování).

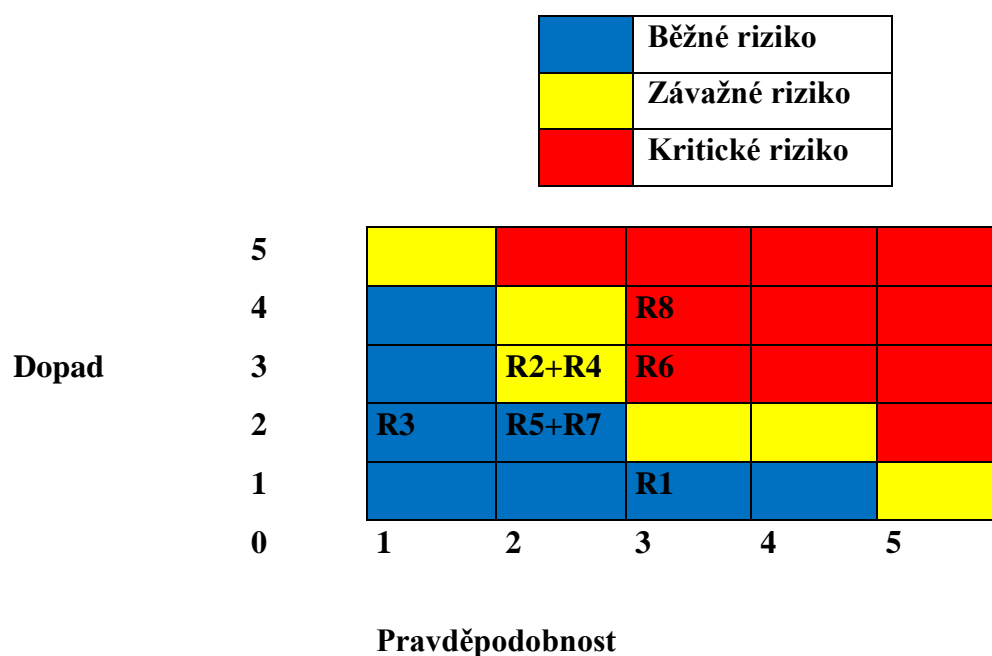
Pořadové číslo rizika	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika před protiopatřením
1.	Nedodržení časového harmonogramu	3	1	3 Běžné riziko
2.	Špatný výběr zprostředkovatele nového systému	2	3	6 Závažné riziko
3.	Špatný odhad ceny	1	2	2 Běžné riziko
4.	Zaměstnanci si budou dlouho zvykat na nový systém	2	3	6 Závažné riziko

5.	Technické problémy s novým systémem	2	2	4 Běžné riziko
6.	Nákladné zaškolení zaměstnanců	3	3	9 Kritické riziko
7.	Neprofesionalita zaměstnanců	2	2	4 Běžné riziko
8.	Jeden dodavatel	3	4	12 Kritické riziko

4.4.2.3 Mapa rizik

Následující tabulka či graf představuje mapu rizik, která nám rozděluje uvedená rizika do tří oblastí. Každá oblast je vyznačena příslušnou barvou a znázorňuje hodnotu rizika. Konkrétněji to znamená, že běžná rizika jsou znázorněna barvou modrou, závažná rizika jsou znázorněna barvou žlutou a kritická rizika vyznačuje barva červená.

Tabulka č.11: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování).



4.4.2.4 Opatření ke snížení rizik

Z 8 zvolených rizik jsou, jak je vidět na mapě rizik, 4 běžné, 2 závažné a 2 kritické. Aby se u zmíněných rizik snížila jejich pravděpodobnost, musíme pro vzniklá rizika stanovit taktéž jejich opatření ke snížení. Po stanovení těchto opatření se znovu provede nové ohodnocení rizik a jejich pravděpodobnost výskytu a dopadů, čímž následně vzniknout i nové hodnoty rizika.

Tabulka č.12: Návrhy na snížení rizik (Zdroj: vlastní zpracování).

Rizika	Návrhy na snížení rizik
Nedodržení časového harmonogramu	Kvalitní a reálně zpracovaný časový harmonogram
Špatný výběr zprostředkovatele nového systému	Důkladná analýza všech možných zprostředkovatelů systému
Špatný odhad ceny	Podrobná kalkulace odhadu ceny- stanovení finanční hranice (od-do)
Zaměstnanci si budou dlouho zvykat na nový systém	Důkladné vysvětlení používání nového systému a jeho vybavení.
Technické problémy s novým systémem	Zkusit vyžádat od zprostředkovatele testovací dobu. Přesně se řídit doporučeními a návody.
Nákladné zaškolení zaměstnanců	Jednatel společnosti a obchodní zástupce musí projít důkladným školením a přesně pochopit, jak nový systém zpravovat, aby mohli tyto informace předat skladníkům.
Neprofesionalita zaměstnanců	Zaměstnanci by měli k novému systému a vybavení přistupovat zodpovědně, což je jedna z podmínek jejich pracovního vztahu.
Jeden dodavatel	Na hrozbu, že dodavatel systému náhle ukončí obchodní činnost nelze nastavit nějaké konstruktivní opatření. Společnost

	se tak bude snažit udržet s dodavatel systému dobré vztahy pro případné opravy či servisní prohlídky.
--	---

Tabulka č.13: Hodnoty rizik po opatření (Zdroj: vlastní zpracování).

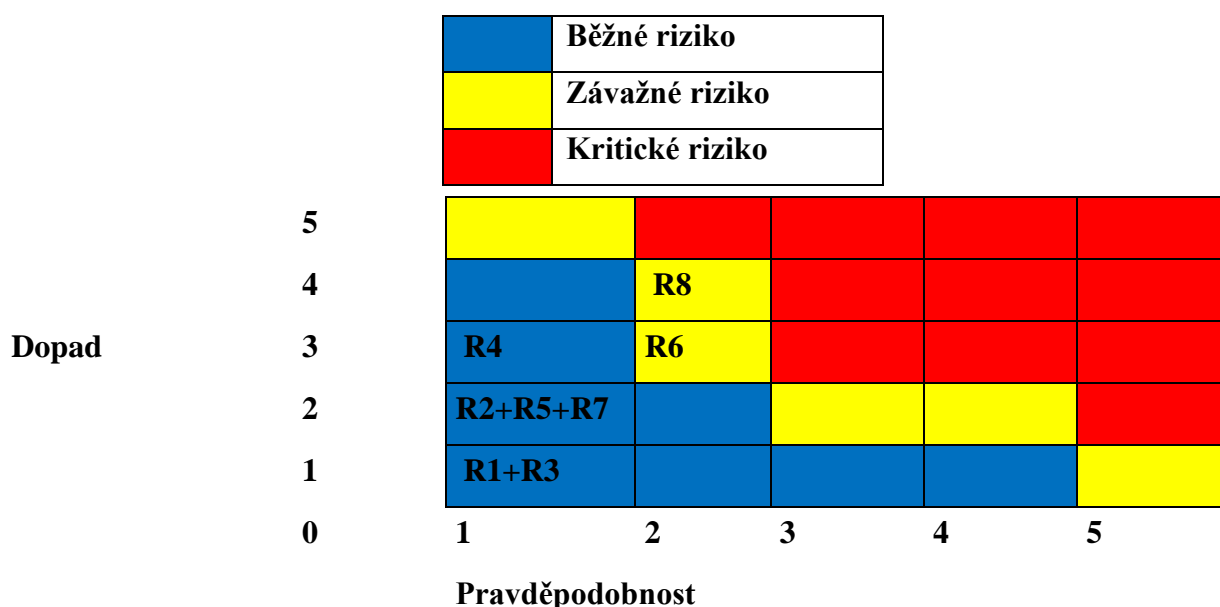
Pořadové číslo rizika	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika před protiopatřením
1.	Nedodržení časového harmonogramu	1	1	1 Běžné riziko
2.	Špatný výběr zprostředkovatele nového systému	1	2	2 Běžné riziko
3.	Špatný odhad ceny	1	1	1 Běžné riziko
4.	Zaměstnanci si budou dlouho zvykat na nový systém	1	3	3 Běžné riziko
5.	Technické problémy s novým systémem	1	2	2 Běžné riziko
6.	Nákladné zaškolení zaměstnanců	2	3	6 Závažné riziko
7.	Neprofesionalita zaměstnanců	1	2	2 Běžné riziko
8.	Jeden dodavatel	2	4	8 Závažné riziko

Z tabulky, která nám uvádí hodnoty rizik po zavedení opatření ke snížení rizik můžeme vidět, že všechna zvolená rizika se snížila. Žádná z rizik již nedosahují hodnot kritického rizika. Všechna rizika vykazují hodnoty, které přísluší hodnotám pro běžné riziko. Avšak

dvě rizika vykazují hodnoty spadající pod závažná rizika, a to konkrétně rizika z nákladného školení zaměstnanců a riziko jednoho dodavatele.

Následující mapa rizik ukazuje velikost hrozby po provedení opatření ke snížení rizik. Zde můžeme přehledně a v grafické formě vidět, že se hodnoty hrozeb rizik opravdu snížily.

Tabulka č.14: Mapa rizik po provedení opatření (Zdroj: vlastní zpracování).



4.4.3 Zhodnocení pro vedení společnosti

Jako jeden z taktických cílů do konce kalendářního roku 2019 si společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. stanovila zavedení nového systému na skladování materiálu. Jelikož v současnosti společnost žádným takovým systémem nedisponuje a v současném moderním světě, který umožňuje řízení téměř veškerých činností v podniku systémem spojeným s interním systémem společnosti, by tento krok měl vést k dalšímu rozvoji společnosti, upevnění jejího postavení na trhu a také by se zvýšila produktivita práce skladníků a snížila by se jejich chybovost.

Pro společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. jsem vybral skladový software LOKIA WMS od společnosti CCV informační systémy. Tento systém bych společnosti

určitě doporučil k zavedení, jelikož v něm podle mého názoru nalezne přesně to, co očekává od nového skladovacího systému. Všechny jeho výhody, přínosy, princip, na jakém pracuje jsem se snažil objasnit v předešlých podkapitolách. Taktéž jsem se pokusil o nastínění finanční náročnosti implementace takového systému.

Taktéž jsem se pokusil identifikovat rizika, která mohou nastat při zavádění nového systému, jejich dopad, ale také jsem se pokusil nastínit opatření, která by mohla potenciální rizika snížit nebo je úplně eliminovat. Potenciálním rizika byla rozdělena do tří kategorií podle jejich hodnoty rizika a dále byla také zpracována mapa rizik. Hodnoty rizik a mapa rizik byly také zpracovány po nastínění opatření, které by mohla daná rizika snížit nebo eliminovat.

Závěrem této kapitoly o zavedení nového systému na skladování materiálu bych chtěl říci, že pokud se chce společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. vydat cestou modernizace a rozvoje, měla by určitě skladovací software LOKIA WMS do svého chodu implementovat. Znamenal by to pro ni další krok v jejím rozvoji, urychlila by se práce skladníků a tím pádem by byla schopna rychleji reagovat na potřeby a požadavky zákazníků, kteří jsou pro společnost klíčoví pro její fungování. Jako bonus lze uvést, že informační systémy od společnosti CCV informační systémy využívají společnosti jako například Bohemia Sekt, Alza.cz, Datart, Metrostav stavebniny nebo i Ministerstvo zemědělství ČR.

4.5 Harmonogram implementace

V následující části mé diplomové práce navrhnu časový harmonogram zavedení nového informačního systému na skladování materiálu ve společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. Harmonogram implementace obsahuje názvy jednotlivých činností, které by měly být součástí implementace a také počet dní, tedy jak dlouho by měly jednotlivé činnosti trvat. Taktéž se pokusím nastínit termíny začátku a konce každé z jednotlivých činností. Podle mého názoru by byla nejvýhodnější varianta na implementaci nového systému období kolem listopadu, jelikož v této části roku bývá pokles tržeb z důvodu přicházejícího zimního období, tudíž by společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. tolik nevadilo částečné narušení chodu společnosti. Nicméně níže uvedený časový

harmonogram implementace je pouze orientační a datумы jednotlivých činností i jejich doby trvání se poté při skutečné implementaci nového systému mohou lišit. Vše totiž bude záležet na informacích od zprostředkovatele systému.

Tabulka č.15: Činnosti a doba jejich trvání (Zdroj: vlastní zpracování).

Označení činností	Činnost	Doba trvání (dny)	Zahájení činnosti	Ukončení činnosti
A	Výběr dodavatele	2	15.4.2019	16.4.2019
B	Výběr informačního systému	2	15.4.2019	16.4.2019
C	Komunikace s vybraným dodavatelem	1	31.10.2019	31.10.2019
D	Schůzka s vybraným dodavatelem (co bychom chtěli; co nám mohou nabídnout)	1	4.11.2019	4.11.2019
E	Ukázka skladů vybranému dodavateli	1	6.11.2019	6.11.2019
F	Nastínění nového systému od dodavatele	2	7.11.2019	8.11.2019
G	Konzultace nového systému (co, jak, kdy)	1	11.11.2019	11.11.2019
H	Dodání systému	1	13.11.2019	13.11.2019
I	Zpracování systému do chodu společnosti	2	13.11.2019	14.11.2019
J	Zaškolení zaměstnanců s novým systémem	4	13.11.2019	14.11.2019
K	Zaplacení faktury	4	14.11.2019	19.11.2019
L	Re-organizace skladu	2	15.11.2019	16.11.2019

M	Označení materiálů čárovými kódy	1	15.11.2019	15.11.2019
N	Zahájení zkušebního provozu	1	18.11.2019	18.11.2019
O	Ukončení zkušebního provozu	1	19.11.2019	19.11.2019
P	Analýza zkušebního provozu	1	20.11.2019	20.11.2019
Q	Vyhodnocení zkušebního provozu	1	21.11.2019	21.11.2019
R	Oprava chyb ve zkušebním provozu	1	22.11.2019	22.11.2019
S	Příprava na zahájení prodeje	2	22.11.2019	23.11.2019
T	Zahájení prodeje s novým systémem	1	25.11.2019	

Přesto, že jsem pro společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. zvolil za ideální termín implementace nového systému přelom měsíce října a listopadu letošního roku, první dvě činnosti z navrhovaného harmonogramu, tedy činnosti „výběr dodavatele“ a „výběr informačního systému“, jsou již provedeny a zprostředkovatel i vybraný informační systém jsou detailněji popsány v předchozí podkapitole.

Další činnost, která by měla následovat již v plánovaném období je „komunikace s vybraným dodavatel“, která jak je z výše uvedené tabulky patrné, měla probíhat někdy kolem 31.10.2019 a zde by se měl jednatel společnosti dozvědět první orientační informace o systému a naplánovat schůzku s dodavatelem systému. Ke schůzce s dodavatelem by mělo dojít zhruba do tří až čtyř dnů od telefonní komunikace a zde by se již jednatel společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. měl dozvědět všechny potřebné informace o systému, jeho ceně a jak bude probíhat implementace systému do chodu společnosti. Přibližně do dvou dnů od osobní schůzky jednatele společnost a dodavatele systému, by se dodavatel systému přijel podívat, jak má společnost vyřešenou logistiku skladování a na základě této návštěvy by pak nastínil pro společnost návrh, jak

co nejlépe sklad reorganizovat pro zavedení nového systému. Toto nastínění by mu mělo dle mého názoru zabrat den až dva a poté by se s jednatelem společnosti domluvil na dalším postupu, který by spočíval v konzultaci nového systému, kde by dodavatel systému jednatelem společnosti celý systém představil, jak pracuje, co bude za potřeby udělat a kdy by se mělo začít se zavedením systému do chodu společnosti. Poté by již následovala dodání systému a jeho následné propojení s interním systémem společnosti, zapracování do chodu společnosti. Také by dodavatel systému vysvětlil vedení společnosti okolnosti, které se týkají reorganizace skladu a označení jednotlivých druhů materiálů čárovými kódy. Závěrem této části by proběhlo školení zaměstnanců s novým systémem, kdy dodavatel systému všem zaměstnancům systém představí, řekne jak pracuje, ukáže jeho funkce v praxi a zodpoví případné dotazy. Poté by již následovalo předání faktury o zaplacení a role dodavatele systému by byla splněna. V dalších částech už by dokončení implementace nového systému bylo na vedení a zaměstnancích společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o.

Tyto činnosti by spočívali v reorganizaci skladu pro systematické a efektivní pracování s novým systémem a označení veškerého materiálu na skladě čárovými kódy. Podle mého názoru by tyto akce měly zabrat maximálně dva dny. Poté bych pro společnost navrhol zahájit zkušební provoz, aby si všichni zaměstnanci na nový systém zvykli, naučili se ho používat, aby poté v ostrém chodu podniku nedocházelo ke zbytečným chybám a prostojům. Součástí zkušebního provozu, který by dle mého názoru mohl probíhat dva, maximálně tři dny, bylo také vyhodnocení a oprava chyb, které by v něm nastaly. Po této analýze a opravě chyb by se společnost už jen připravila na zahájení ostrého prodeje s novým systémem, který by podle mého orientačního časového harmonogramu po splnění všech činností, které by byly součástí implementace nového systému do chodu společnosti, mohl začít zhruba měsíc po první komunikaci se zprostředkovatelem systému.

Nicméně jak zde uvádím, tento časový harmonogram je pouze orientační, jelikož prozatím není známa celková délka jednotlivých činností, které jsou součástí implementace nového systému.

ZÁVĚR

V současné době, v době, kdy nejen světu podnikání vévodí nejmodernější technologie, je za potřebí podle mého názoru neustále sledovat moderní trendy v inovačních oblastech, které by mohly náš podnik, produkt nebo cokoliv co je součástí našeho života posunout a rozvíjet směrem dopředu. Tato skutečnost se také týká i společnosti, kterou jsem si vybral pro mou diplomovou práci a kterou by právě nějaká taková inovace, a její zavedení, mohla posunout v jejím rozvoji zase o úroveň výše.

Cílem diplomové práce bylo stanovit návrh rozvoje společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o., který by ji pozvedl na modernější úroveň. Aby bylo možné hlavní cíl práce naplnit, musela být nejprve určena pozice společnosti na trhu, formulovány strategické a taktické cíle a na jejich základě určena podniková strategie.

Pro stanovení podnikové strategie a dále pak návrhu rozvoje společnosti, musela být nejprve společnost podrobena analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě této analýzy byla poté stanovena SWOT analýza, tedy silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Z výsledků analytické části byla tedy stanovena podniková strategie a návrh rozvoje společnosti, který se týkal zavedení nového informačního systému na skladování materiálu.

Kapitola Návrh řešení, zavedení nového informačního systému se věnuje výběru informačního systému na skladování materiálu, který by byl pro společnost HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. vhodný a jeho následné zavedení do chodu společnosti. Na úvod této kapitoly jsou identifikovány a následně srovnány tři informační systémy, které by mohla společnost využívat. Na základě tohoto srovnání byl poté jeden ze systémů vybrán a také byly podrobněji popsány jeho funkce, výhody a činnosti, které jsou nezbytné pro jeho zavedení. Poté následovalo orientační finanční zhodnocení tohoto projektu. Taktéž se tato kapitola věnuje identifikaci a hodnocení rizik, které by mohly nastat při jeho zavádění. Nedílnou součástí analýzy rizik bylo také vytvoření opatření pro snížení nebo jejich celkové odstranění. Závěrem této kapitoly byl poté nastíněn taktéž orientační časový harmonogram, podle kterého by zavedení nového informačního systému na skladování materiálu mělo dostat reálnější podtext a podle kterého by mohla společnost začít. Podle navrhnutého časového harmonogramu by mohla být

implementace nového informačního systému provedena ještě před koncem roku 2019. Pokud by se činnosti zavedení systému odvíjeli bez větších odchylek od časového harmonogramu, lze tento termín považovat za reálný.

Celá tato diplomová práce byla sestavena tak, aby její výsledky a poznatky byly pro společnost využitelné v praxi a měly reálný podklad pro implementaci navrhovaného řešení, na jehož základě by se situace ve společnosti posunula k lepšímu a společnost by se také posunula o další krok kupředu v její modernizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- **Seznam literárních zdrojů:**

- 1) BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- 2) CARLOCK, Randel S a WARD, John L. *When family businesses are best*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. str. 246. ISBN 978-0-230-22262-5.
- 3) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- 4) FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-802-6600-060.
- 5) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 6) GERSICK, Kelin S a WARD, John L. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. str. 302. ISBN 08-758-4555-X.
- 7) HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-854-2483-5.
- 8) HORTVÍK, Václav. *Historie a současnost podnikání na Břeclavsku*. Žehušice: Městské knihy, 2003. *Historie a současnost podnikání v regionech ČR*. ISBN 80-86699-09-9.
- 9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- 10) KOCH, Miloš a Viktor ONDRÁK. *Informační systémy a technologie*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3732-6.
- 11) KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

- 12) KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
- 13) LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. Praxe manažera. ISBN 80-7226-221-1.
- 14) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 15) Mandl, Irene. *Overview of Family Business Relevant Issues*. European Commission. [Online] 2008. [Citace: 23. 11. 2018.] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/family_business_study_en.pdf.
- 16) PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- 17) RIVERS, Wayne. *10 Things You May Not Know About Family Businesses*. Family Business Institute. [Online] 2012. Dostupné z: <http://familybusinessinstitute.com/index.php/2012-articles/10-things-youmay-not-know-about-family-businesses>
- 18) ROGERS, Len. *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993. Business guides. ISBN 80-901-4540-X.
- 19) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- 20) SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera. ISBN 80-251-0573-3.
- 21) STOKES, David a Nicholas WILSON. *Small business management and entrepreneurship*. Seventh edition. Hampshire: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1-4737-2973-5.
- 22) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 23) URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-808-7197-172.

- 24) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- 25) VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

• **Seznam internetových zdrojů:**

- 26) Hutní materiál Břeclav s.r.o. Hutní materiál Břeclav s.r.o. [online]. Copyright © 2016 [cit. 20.1. 2019]. Dostupné z: <http://www.hutnimaterial.com/>
- 27) Jihomoravský kraj | ČSÚ v Brně. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2019 02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/kraj>
- 28) Město pro byznys: Břeclav se udržela ve špičce, Město Břeclav. Město Břeclav [online]. Copyright ©2014 [cit. 8. 2. 2019]. Dostupné z: <http://breclav.eu/obcana-sprava/mesto-pro-byznys-breclav-se-udrzela-ve-spicce>
- 29) [online]. Copyright © 2017 eStránky.cz [cit. 8. 2. 2019]. Dostupné z: http://www.proregionbv.estranky.cz/clanky/co-chceme_.html
- 30) Strategický plán rozvoje města Břeclavi. [online]. Břeclav: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o., 2014 – [cit. 8. 2. 2019]. Dostupné z: <http://breclav.eu/obcan-a-sprava/strategicky-plan-rozvoje-mesta-breclav>
- 31) Informační systémy | Informační systém KARAT. Informační systémy | Informační systém KARAT [online]. Copyright © 2006 [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <https://www.karatsoftware.cz/>
- 32) LOKIA – skladový software pro řízení skladu. LOKIA – skladový software pro řízení skladu [online]. Copyright © CCV Informační systémy [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <http://www.lokiawms.cz/>
- 33) WMS pro řízení skladů jako služba - CCV. CCV Informační systémy = Legendární softwarová řešení [online]. Copyright © [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <https://www.ccv.cz/wms/>
- 34) Informační systém K2: podnikový software pro firmy | K2. Redirecting to <https://www.k2.cz/cs> [online]. Copyright © 2019 K2 atmitec s.r.o. [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <https://www.k2.cz/cs>

- 35) FERONA a.s.. FERONA a.s. [online]. Copyright © design 2017 [cit. 16.02.2019].
Dostupné z: <https://www.ferona.cz/>
- 36) ArcelorMittal Ostrava a.s.. ArcelorMittal Ostrava a.s. [online]. Dostupné z:
<https://ostrava.arcelormittal.com/>
- 37) úvod | Třinecké Železárny – Moravia Steel. [online]. Copyright © TŘINECKÉ
ŽELEZÁRNY [cit. 16.02.2019]. Dostupné z: <https://www.trz.cz/hlavni-stranka/1/uvod>
- 38) MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online] [cit. 14.02.2019].
Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/>
- 39) Hutní materiál | Raven, a.s.. Hutní materiál | Raven, a.s. [online]. Copyright ©
2012 Raven CZ, a.s. All rights reserved. [cit. 16.02.2019]. Dostupné z:
<https://www.ravencz.cz/>

Zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: 10 nejstarších rodinných podniků na světě (Zdroj: O'Hara, W. a P. Mandel, 2007).....	13
Tabulka č.2: Nejvýznamnější zaměstnavatelé v Břeclavi (Zdroj: Strategický plán města Břeclav).	44
Tabulka č.3: HDP v Jihomoravském kraji (Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ).....	45
Tabulka č.4: Nejvýznamnější zákazníci společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. za rok 2018 (Zdroj: vlastní zpracování-informace od jednatele společnosti).	49
Tabulka č.5: Sortiment nabízeného materiálu (Zdroj: vlastní zpracování-informace od jednatele společnosti).	57
Tabulka č.6: SWOT analýza společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).	61
Tabulka č.7: Výběr informačního systému (Zdroj: vlastní zpracování).	72
Tabulka č.8: Výklad hodnot pravděpodobnosti rizika (Zdroj: vlastní zpracování).	81
Tabulka č.9: Hodnoty rizika (Zdroj: vlastní zpracování).	82
Tabulka č.10: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	82
Tabulka č.11: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Tabulka č.12: Návrhy na snížení rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	84
Tabulka č.13: Hodnoty rizik po opatření (Zdroj: vlastní zpracování).....	85
Tabulka č.14: Mapa rizik po provedení opatření (Zdroj: vlastní zpracování).	86
Tabulka č.15: Činnosti a doba jejich trvání (Zdroj: vlastní zpracování).....	88

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek č.1: Rovnice definice rodinného podniku (Zdroj: Gersick, Ward, 1997).	12
Obrázek č.2: Životní cyklus podniku (Zdroj: vlastní zpracování podle Tylla, 2014).	19
Obrázek č.3: Životní cyklus strategického řízení (Zdroj: Sedláčková, 2006).	28
Obrázek č.4: Model strategického řízení - Porterovo "kolo konkurenční strategie" (Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006).	29
Obrázek č.5: Porterův model pěti sil (Zdroj: vlastní zpracování podle Dedouchová, 2001).	31
Obrázek č.6: Pět úrovní výrobku (Zdroj: Urbánek, 2010).	35
Obrázek č.7: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010).	38
Obrázek č.8: Logo a název společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. (Zdroj: www.hutnimaterial.com)	40
Obrázek č.9: Organizační struktura společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).	42
Obrázek č.10: Počet uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji za rok 2018 (Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR).	46
Obrázek č.11: Porterův model pěti sil společnosti HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).	53
Obrázek č.12: Strategie plynoucí ze SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování).	64
Obrázek č.13: Začlenění marketingového zástupce do organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování).	70

Obrázek č.14: Ukázka řízení pracovníka skladu (Zdroj: www.ccv.cz).74

Obrázek č.15: Příklad grafické mapy skladu (Zdroj: www.ccv.cz).75

Obrázek č.16: Model Zebra MC 3200 (Zdroj: www.ccv.cz).78

Obrázek č.17: Model Zebra MC 2180 (Zdroj: www.ccv.cz).78

Seznam grafů:

Graf č.1: Průměrné mzdy v Jihomoravském kraji (Zdroj: www.czso.cz).....45